Značaj nautičkog turizma za razvoj turizma Crne Gore

By Radoslav Ćoso

WORD COUNT	58565	TIME SUBMITTED	20-FEB-2019 03:33PM
		PAPER ID	44543918



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za postdiplomske studije i međunarodnu saradnju

Doktorske studije

Studijski program: Menadžment u turizmu

Tema: Značaj nautičkog turizma za razvoj turizma Crne Gore

Mentor:

Prof. dr Slobodan Cerović

Student:

mr Radoslav Ćoso

br. indeks:455185/2012

Beograd, 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD **3**

1.1. PREDMET I SVRHA ISTRAŽIVANJA 4
1.2. STRUKTURA RADA 5
1.3. HIPOTEZE, CILJ I METODE ISTRAŽIVANJA 7
1.4. PRIMIJENJENE METODE ISTRAŽIVANJA 8
1.5. OČEKIVANI NAUČNI DOPRINOS 9

2. BRODSKI PREVOZNICI I PUTNIČKE AGENCIJE NA SAVREMENOM TRŽIŠTU KRUZING TURIZMA **10**

2.1. OPŠTE KARAKTERISTIKE KRUŽNIH PUTOVANJA U EVROPI 11
2.2. PROFIL KRUZING TURISTA 18
2.3. ISTORIJSKI RAZVOJ PUTNIČKIH AGENCIJA 22
2.3.1. Razvoj grupnih putovanja *23*
2.3.2. Turističke agencije u dvadesetom vijeku *25*
2.4. BRODSKE AGENCIJE U CRNOJ GORI 28
2.4.1. Opšte karakteristike *28*
2.4.2. Primjer poslovanja brodskih agencija u Crnoj Gori – Boka Adriatic d.o.o. *28*
2.4.2.1. Ponuda izleta 31
2.4.2.2. Marketing strategija 40
2.4.2.3. SWOT analiza 42

3. KARAKTERISTIKE KRUZING TURIZMA U BOKI KOTORSKOJ **44**

3.1. OGRANIČENJA I NEDOSTACI U POSTOJEĆOJ PONUDI BOKE KOTORSKE 46
3.1.1. Osnovni podaci o Kotoru *46*
3.1.2. Kotor kao međunarodna kruzing destinacija *49*
3.1.3. Zadovoljstvo turista Bokom Kotorskom kao kruzing destinacijom *51*
3.1.3.1. Odnos imidža destinacije sa zadovoljstvom i lojalnošću turista 51
3.1.3.2. Zadovoljstvo turista u Boki Kotorskoj 53
3.1.4. Stavovi građana prema turizmu – teorijski koncept *60*
3.1.4.1. Životni ciklus turističke destinacije 60
3.1.4.2. Stavovi lokalne zajednice o turizmu 62
3.2. IZLETI KAO DODATNA PONUDA U DESTINACIJI 64
3.3. DRUŠTVENI I EKONOMSKI EFEKTI DOSADAŠNJEG RAZVOJA KRUZING TURIZMA 66

4. STRATEGIJSKI RAZVOJ KRUZING TURIZMA U BOKI KOTORSKOJ 69

4.1. MISIJA, VIZIJA I CILJEVI BOKE KOTORSKE KAO KRUZING DESTINACIJE 71

4.1.1. Vizija i misija *71*

4.1.2. Ciljevi i smjernice razvoja kruzing turizma *72*

4.2. EKSTERNA ANALIZA 73

4.2.1. Analiza makro okruženja *73*

4.2.1.1. Analiza ekonomskog okruženja 74

4.2.1.2. Analiza demografskog okruženja 76

4.2.1.3. Analiza socio-kulturnog okruženja 76

4.2.1.4. Analiza tehnološkog okruženja 78

4.2.1.5. Analiza prirodnog okruženja 78

4.2.1.6. Analiza državnog i političkog okruženja 82

4.2.2. Analiza konkurencije *83*

4.2.2.1. Luka Venecija i luka Trst 83

4.2.2.2. Dubrovnik 85

4.2.2.3. Luka Zadar, Split i Rijeka 87

4.3. SWOT ANALIZA 90

4.4. FORMULISANJE I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE 96

4.5. KONTROLA I EVALUACIJA REZULTATA 100

5. STRATEGIJA INSTRUMENATA MARKETING MIKSA U KRUZING TURIZMU 102

5.1. STRATEGIJSKO PRILAGOĐAVANJE PROIZVODA KRUZING TURIZMA 104

5.2. STRATEGIJSKO PRILAGOĐAVANJE CIJENE KRUZING PROIZVODA 106

5.3. PRILAGOĐAVANJE DISTRIBUCIJE KRUZING PROIZVODA 110

5.4. PRILAGOĐAVANJE PROMOCIJE KRUZING PROIZVODA 112

5.5. PRILAGOĐAVANJE OSTALIH INSTRUMENATA MARKETING MIKSA U KRUZING TURIZMU 119

6. ZNAČAJ ODRŽIVOG RAZVOJA ZA TURISTIČKE AGENCIJE I KRUZING TURIZAM 122

6.1. KONCEPT ODRŽIVOG TURIZMA 123

6.2. PREPREKE U PRIMJENI POLITIKE ODRŽIVOG RAZVOJA DESTINACIJE 127

6.3. KOMPONENTE ODRŽIVOG RAZVOJA 129

6.3.1. Ekonomska komponenta i održivi razvoj *130*

6.3.2. Ekološka komponenta i održivi razvoj *131*

6.3.3. Socijalna komponenta i održivi razvoj *132*

6.3.4. Kulturna komponenta i održivi razvoj *134*

6.4. MENADŽERI I ODRŽIVI RAZVOJ 135
6.5. OSTALI ZAPOSLENI I ODRŽIVI RAZVOJ 137
6.6. POSLOVNI PARTNERI I ODRŽIVI RAZVOJ 138
6.7. ZAŠTITA POTROŠAČA I ODRŽIVI RAZVOJ 140
6.8. PERSPEKTIVE RAZVOJA KRUZING TURIZMA U BOKI KOTORSKOJ SAGLASNO KONCEPTU ODRŽIVOG RAZVOJA 141

7. ISTRAŽIVANJE STAVOVA GRAĐANA I PRIVREDNIKA O KRUZING TURIZMU U BOKI KOTORSKOJ 149

7.1. CILJ ISTRAŽIVANJA 151
7.2. MJERNI INSTRUMENTI 151
7.3. UZORAK I POSTUPAK ISTRAŽIVANJA 152
7.4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 153
7.4.1. Opšte karakteristike ispitanika 153
7.4.2. Stavovi ispitanika o kruzing turizmu 157
7.4.3. Diskusija 188

ZAKLJUČAK 194
LITERATURA 200
POPIS SLIKA, TABELA I GRAFIKONA 207
PRILOZI 211

PRILOG 1. ANKETA TO KOTOR MEĐU POSJETIOCIMA TVRĐAVE 211
PRILOG 2. ANKETA SPROVEDENA MEĐU GRAĐANIMA KOTORA 211
PRILOG 3. ANKETA SPROVEDENA MEĐU PREDUZETNICIMA U KOTORU 211
PRILOG 4. ANKETA O UTICAJU KRUZING TURIZMA U BOKI KOTORSKOJ 212

SAŽETAK

U posljednjih par decenija došlo je do naglog razvoja nautičkog, a samim tim i kruzing turizma. Analizom geografske raspodjele kruzing destinacija zaključuje se da je kruzing turizam rasprostranjen po cijelom svijetu. Pored neospornih pozitivnih efekata na zbližavanje ljudi, bolje međusobno razumijevanje i nedvosmisleno pozitivne finansijske efekte, razvoj kruzing turizma doveo je i do određenih negativnih uticaja. Iz tog razloga neophodno je strateško upravljanje ovim vidom turizma, sa posebnim naglaskom na menadžment u skladu sa konceptom održivog razvoja. U ovom radu će biti prikazano realno stanje u kruzing turizmu sa posebnim osvrtom na opštinu Kotor, njene potencijale, prednosti i nedostatke, strateški razvoj kao i konkurentnost Kotora na međunarodnom tržištu kruzing turizma. Autor posebnu pažnju poklanja načinima na koji kruzing turizam poboljšava ponudu grada i pozitivnim ekonomskim efektima kruzing turizma.

Sprovedeno je anketno istraživanje stavova privrede i stanovnika Kotora o ulozi i značaju kruzing turizma. Rezultati pokazuju da je kruzing turizam percipiran kao značajan vid turizma u Kotoru koji može omogućiti Crnoj Gori da postane poznata svjetska turistička destinacija. Ipak, ispitanici kruzing turizam vide kao nedovoljno razvijen i uviđaju potrebu za podsticanjem razvoja ovog turističkog sektora. Kao najznačajniji pozitivni efekti kruzing turizma identifikovani su ekonomski efekti u vidu rasta prihoda lokalne zajednice i kreiranje novih radnih mjesta. Od socijalno-kulturnih pozitivnih efeketa najviše se ističe upoznavanje novih kultura i predstavljanje sopstvene tradicije i običaja. Najistaknutiji negativni efekti su degradacija prirodnih resursa. Kako bi se maksimizirali pozitivni i minimizirali negativni efekti kruzing turizma, ispitanici smatraju da najveću odgovornost ima država koja treba da pojača zakonodavne regulacione mjere. Poseban značaj ima i jačanje edukacije o značaju kruzing turizma i jačanje dijaloga između ključnih zainteresovanih strana u cilju uvažavanja potreba lokalne zajednice.

Ključne riječi: kruzing turizam, Kotor, strateško upravljanje, održivi razvoj, konkurentnost.

ABSTRACT

In the past few decades nautical and therefore the cruise tourism is rapidly developing. When analyzing geographical distribution of cruising destinations, we can see that cruise tourism is developed in the whole world. Besides the undeniable positive effects of bringing people together, better mutual understanding and positive financial effects, the development of cruise tourism has certain negative impacts. For this reason, it is essential to strategicaly manage this type of tourism, with particular emphasis on management in accordance with the concept of sustainable development. This paper will describe the realistic state of cruise tourism with special emphasis on the municipality of Kotor, its potentials, advantages and disadvantages, strategic development as well as the competitiveness of Kotor on the international cruise tourism market. The author pays special attention to the ways in which cruise tourism improves the offer of the town and the positive economic effects of cruise tourism.

Author conducted the survey of attitudes of economic sector and population of Kotor on the role and importance of cruise tourism. The results show that the cruise tourism is perceived as a significant aspect of tourism in Kotor which can enable Montenegro to become a world famous tourist destination. However, respondents think that cruise tourism is underdeveloped and recognize the need for encouraging the development of this tourism sector. The most important identified positive effects of cruise tourism were economic effects in the form of local communities' revenue growth and the creation of new jobs. Th most important socio-cultural positive effects are getting familiar with new cultures and presenting local traditions and customs. The most notable negative effect of cruise tourism is degradation of natural resources. The respondents believe that the state has the greatest responsibility for maximizing the positive and minimizing the negative effects of cruise tourism, which should strengthen the legislative regulatory measures. Of particular importance is the strengthening of education about the importance of cruise tourism and improving the dialogue between key stakeholders in order to respect the needs of local communities.

Keywords: cruise tourism, Kotor, strategic management, sustainable development, competetiveness.

1. UVOD

Turizam i turistička kretanja danas su nosioci privrednog razvoja mnogih zemalja. Ljudi vođeni svojim potrebama i željama podstaknuti su na turizam željom za putovanjima, aktivnostima, odmorom, razonodom, rekreacijom itd. Zahvaljujući tim potrebama i željama neprestano se razvijao i razvija se turizam kao jedna od najisplativijih privrednih grana. Crna Gora je država koja se uveliko oslanja na turizam. Veliki dio njenog budućeg napretka uslovljen je daljim razvojem turizma. Uspjeh Crne Gore na svjetskom turističkom tržištu je oduvjek velikim dijelom zavisio od vrijednosti njenih prirodnih i kulturnih potencijala (ne isključujući svakako ni infrastrukturu, materijalne i ljudske resurse). Međutim, Crna Gora je dugo vremena bila u sjenci masovnog turizma, što je, kako mnogi vjeruju, dovelo do osiromašenja njenog prirodnog i kulturnog kapitala. Danas, Crna Gora ulaže velike napore da slijedi svjetske turističke trendove koji se prepoznaju u razvoju selektivnih vidova turizma. Selektivni turizam javlja se kao suprotnost masovnom turizmu i njegovim negativnim efektima na prirodno okruženje. Razvoj svijesti o značaju održivog poslovanja u turističkom sektoru doveo je do potrebe razvoja ovih oblika turizma kroz disperziju i diversifikaciju turističkih proizvoda prilagođenih manjih grupama turista. Fokusom na selektivne oblike turizma, razvoj turizma postaje usmjeren na dugoročnu održivost i smanjenje opterećenja nad fizičkim i društvenim okruženjem. Ovo će takođe imati značajan uticaj na kvalitet života stanovnika Crne Gore.

Brodovi su na teritoriji Crne Gore unajviše promovisali turizam. Probna vožnja na relaciji Trst- Kotor je postala stalna početkom XIX vijeka brodom na parni pogon koji je prešao Atlantik. Linija je uspostavljena za Bar i Ulcinj i time se promovisalo ovaj dio crnogorske obale. Kotor bio uključen još početkom XX vijeka u kružna putovanja. U tom periodu su registrovana dva broda pod britanskom zastavom sa 640 članova posade i 742 turista.[1] Ispred drugog svjetskog rata je i u periodu šesdesetih godina prošlog vijeka, Boka je bila uključena u kružna putovanja. U tome priodu se stvara potpora za budućnost kružnih putovanja sa stopm rasta u prsjeku 10%.

[1] Pasinović, M. (2006). "Neke karakteristike tržišta potražnje kružnih putovanja." U: Pasinović, M. (ur.). *Tržište kružnih putovanja i turistička ponuda Crne Gore*, Zbornik radova sa Okruglog stola. Kotor: Fakultet za turizam i hotelijerstvo. str. 9.

1.1. Predmet i svrha istraživanja

Predmet istraživanja ove disertacije su pozitivni uticaji kruzing turizma u Boki Kotorskoj, odnosno pozitivni efekti koje ovaj vid turizma ima na razvoj Crne Gore kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu i na lokalnu zajednicu. Nautički turizam već odavno ne predstavlja samo uživanje već i jedan od najprofitabilnijih vidova selektivnog turizma u svijetu. Danas je kruzing turizam, kao poseban vid nautičkog turizma, razvijen u cijelom svetu.

Nautički turizam je začet u Engleskoj, a zatim se preselio u Francusku gdje je doživio bum, da bi se potom proširio na Belgiju, Holandiju, Njemačku i Poljsku. Danas je ovaj vid selektivnog turizma jedan od glavnih aduta turističkih velesila koje od nautičkog turizma ubiraju milijarde eura po sezoni. Brodske ture se izdvajaju u potrazi za novim oblicima ponude. Kružna putovanja (ture) su novi oblik ponude sa najvećom stopom rasta. Kao rezultat se javlja težnja turista za putovanjem i pronalaženjem aktivnijeg vida odmora od do sada masovnog statičnog turizma. Konkurentnost cijena ovog vida turizma uslovljava značajan rast putovanja. Atraktivost kruzing turizma proizilazi iz obima , različitosti i sadržajnosti brodske turističke ponude, kao i iz turističke potrebe za putovanjem i upoznavanjem novih destinacija, kultura i običaja. Na prvo mjesto dolazi aktivni odmor, sadržaji i doživljaji turista što se direktno aplicira na njihov ponovni dolazak i povećanje brojnosti.

Kružne brodske ture postaju šansa za rayvoj turizma u Crnoj Gori i prednost u odnosu na konkurenciju u Evropi. Ipak, razvoj kružnih brodskih tura u Crnoj Gori je tek u začetku i nije dovoljno valorizovan. S druge strane, Crna Gora se izdvaja brojnim preduslovima razvoja: primorskim gradovima sa bogatim kulturno-istorijskim nasljeđem, umjerenom mediteranskom klimom i veoma razuđenom obalom. Težište ovog rada biće zasnovano na istraživanju potencijala kruzing turizma u Boki Kotorskoj, prije svega grada Kotora, zbog njegovog povoljnog geografskog položaja i prirodnih karakteristika obalnog područja. Kruzing turizam Boke Kotorske za sada je nedovoljno uključen u nautičko-turističke tokove Mediterana, što upućuje na velike mogućnosti razvoja. Ukoliko se maksimalno valorizuju potencijali, efekti od kruzing turizma mogu biti veoma značajni u ekonomskom i društvenom pogledu ne samo za Boku Kotorsku već i za područje cjelokupnog Crnogorskog primorja.

Krstarenja bi mogla postati jedna od vodećih ponuda turizma u Crnoj Gori za prepoznavanje regiona na turističkom tržištu Evrope. Brend crnogorskog turizma se ne smije

vezati samo za ljepotu mora i prirode, već i za njihovu valorizaciju i upoznavanje putem krstarenja. Osnovni preduslov razvoja kruzing turizma je da se poboljša svijest o značaju i dugoročnim finansijskim efektima. Razvoj treba da bude baziran na osmišljenoj strategiji, a ne prepušten aktivnostima nekoliko partnera. Treba prepoznati pozitivne efekte na cjelokupan razvoj zemlje. Kruzing turizmom kao novim vidom ponude se razvija destinacija i privlači klijentela visoke platežne moći.

Svrha istraživanja je rasvjetljavanje mogućih alternativa razvoja kruzing turizma u Boki Kotorskoj, i u skladu sa tim formulisani su **ciljevi** rada:

a) Identifikovanje karakteristika kruzing turizma u Boki Kotorskoj;
b) Predstavljanje efekata dosadašnjeg razvoja kruzing turizma u Boki Kotorskoj;
c) Predstavljanje koncepta i značaja održivog razvoja turističkog sektora;
d) Definisanje osnova strategijskog razvoja turističke destinacije sa fokusom na Boku Kotorsku;
e) Identifikovanje stavova građana i privrede o kruzing turizmu u Boki Kotorskoj;
f) Definisanje mjera i aktivnosti za socio-kulturnu održivost kruzing turizma u Boki Kotorskoj.

1.2. Struktura rada

U prvom, uvodnom dijelu rada je objašnjen problem koji se ramatra u disertaciji. Opisani su ciljevi istraživanja, metodologija, postavljene hipoteze i predstavljena je struktura rada. U ovom poglavlju autor obrazlaže i značaj istraživanja.

U **drugom poglavlju rada** opisane su karakteristike brodskih prevoznika i putničkih agencija na savremenom turističkom tržištu. Autor prvo prikazuje opšte karakteristike kružnih putovanja u Evropi i profil korisnika kruzing usluga. Nakon toga, analiziran je istorijski razvoj putničkih agencija sa posebnim fokusom na razvoj grupnih putovanja i karakteristike turističkih agencija u XX i XXI vijeku. U ovom dijelu rada dat je kratak osvrt i na brodske agencije koje funkcionišu u Crnoj Gori, uz predstavljanje primjera poslovanja brodske agencije Boka Adriatic d.o.o. uključujući njenu ponudu, marketing strategiju i analizu snaga, slabosti, prijetnji i mogućnosti iz okruženja.

U **trećem dijelu rada** predstavljene su karakteristike kruzing turizma u Boki Kotorskoj. Prikazana su ključna ograničenja i nedostaci u postojećoj ponudi Boke Kotorske, polazeći od

osnovnih podataka o Kotoru i karakteristikama Kotora kao međunarodne kruzing destinacije. Poseban fokus ovog poglavlja je i koncept zadovoljstva turista turističkom destinacijom i odnos imidža destinacija sa zadovoljstvom turista i njihovom lojalnošću. Prikazan je i teorijski koncept stavova građana prema kruzing turizmu i značaj razvoja pozitivnih stavova lokalnih građana prema turistima. U ovom dijelu rada autor prikazuje i ključne rezultate istraživanja koje je sprovela TO Kotor 2015. godine u cilju utvrđivanja zadovoljstva turista Bokom Kotorskom kao kruzing destinacijom. Analizirani su i izleti kao dodatna ponuda destinaciji, koji su od velikog značaja za atraktivnost kruzing ponude. Sumirano su prikazani najznačajniji ekonomski i društveni aspekti razvoja kruzing turizma.

Četvrti dio rada posvećen je strategijskom razvoju kruzing turizma u Boki Kotorskoj. Ovo poglavlje podijeljeno je na 5 dijelova. U prvom dijelu prikazan je značaj misije, vizije i ciljeva Boke Kotorske kao kruzing destinacije, kao i smjernice razvoja kruzing turizma. Drugi dio poglavlja bavi se značajem eksterne analize, odnosno analize makro okruženja i analize konkurencije. Makro okruženje podijeljeno je na ekonomsko, demografsko, socio-kulturno, tehnološko, prirodno, državno i političko. Kao najznačajniji konkurenti, analizirane su luke Venecija, Trst, Dubrovnik, Zadar, Split i Rijeka. Treći dio poglavlja posvećen je SWOT analizi, dok se četvrti dio bavi formulisanjem i implementacijom strategije kruzing turizma u Boki. U petom dijelu poglavlja autor prikazuje značaj kontrole i evaluacije implementirane strategije razvoja.

Peti dio rada fokusiran je na strategiju instrumenata marketing miksa u kruzing turizmu. U ovom dijelu rada detaljno su analizirana sva 4 ključna instrumenta marketing miksa: proizvod kruzing turizma, cijena kruzing proizvoda, distribucija i promocija u kruzing turizmu, ali i dodatna 3 instrumenta karakteristična za usluge: uslužni proces, ljudi i uslužni ambijent.

U **šestom dijelu rada** autor ukazuje na značaj održivog razvoja za turističke agencije i kruzing turizam. U ovom poglavlju prikazan je koncept održivog turizma, identifikovane su prepreke u primjeni politike održivog razvoja destinacije i analizirane su komponente održivog razvoja (ekonomska, ekološka, socijalna i kulturna). U okviru ovog poglavlja prikazan je i odnos održivog razvoja i menadžera, zaposlenih, poslovnih partnera i, naravno, potrošača, kao i perspektiva razvoja kruzing turizma u Boki u skladu sa prikazanim konceptom održivog razvoja.

Sedmi dio rada posvećen je praktičnom istraživanju stavova građana i privrede o kruzing turizmu u Boki Kotorskoj.

Na kraju disertacije iznesen je **zaključak,** odnosno sumirani su najznačajniji zaključci sprovedenog istraživanja i date preporuke za unapređenje pozitivnih efekata kruzing turizma u Boki Kotorskoj.

1.3. Hipoteze, cilj i metode istraživanja

Opšta hipoteza od koje se krenulo u istraživanje u disertaciji je: *„Ukoliko se na pravi način bude upravljalo potencijalima i resursima, što je preduslov za zdrav rast i razvoj, kruzing turizam u Boki Kotorskoj može postati značajan faktor u razvoju ovog regiona."*

Posebna hipoteza koja proizilazi iz opšte je: *„Jačanje konkurentne prednosti Crne Gore kao turističke destinacije podrazumijeva uvođenje strategijskog pristupa planiranju razvoja kruzing turizma, s obzirom da njegov razvoj nema adekvatnu podršku od nosilaca turističke politike niti je bio usklađen sa dugoročnim promjenama na međunarodnom tržištu kruzing turizma."*

Pojedinačne hipoteze su:

a) Kruzing turizam ima niz specifičnosti, posebno u odnosu na druge vidove selektivnog turizma;

b) Iako je kruzing turizam je jedan od najznačajnijih oblika selektivnog turizma u Crnoj Gori, on nije dovljno razvijen;

c) Kruzing turizam može omogućiti Crnoj Gori da postane poznata svjetska turistička destinacija;

d) Usvajanje koncepta održivog razvoja kruzing turizma u Crnoj Gori doprinelo bi boljem pozicioniranju Crne Gore kao svjetske kruzing destinacije;

e) Uspješno usvajanje koncepta održivog turizma na nacionalnom nivou zahtjeva uključivanje svih učesnika na turističkom tržitu u ovaj proces, a posebno države i privrede, odnosno putničkih agencija koje su ključni posrednici u prometu kruzing aranžmana;

f) Za povećanje pozitivnih i smanjenje negativnih uticja kruzing turizma ključne su su formulacija i implementacija odgovarajućih zakonodavnih mjera, promocija dijaloga između ljučnih zainteresovanih strana i jačanje edukacije o značaju održivog poslovanja u turističkom sektoru.

1.4. Primijenjene metode istraživanja

U izradi naučno-istraživačkog rada primijenjene su različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtjevi: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. U Disertaciji su predmet istraživanja bila naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa u oblasti koja je tema ovog rada, pri čemu je primijen veći broj metoda: istorijska, deskriptivna, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, metoda analize sadržaja, kao i metoda studije slučaja.

U skladu sa odabranom problematikom, ciljevima istraživanja i postavljenim hipotezama, a u cilju definisanja naučnih i stručnih zaključaka i nalaženja mogućih rješenja primijenjena je teorijska analiza na bazi sopstvenih istraživanja, kao i istraživanja dostupnih u međunarodnoj naučnoj literaturi, odnosno saznanja naučnika i drugih autora koji su proučavali problematiku kojom se bavi ovaj rad. Analizirani su podaci dobijeni istraživanjem TO Kotor o stavovima turista o kruzing turizmu u Boki Kotorskoj.

Primjenom istorijske metode prikupljeni su rezultati istraživanja drugih autora koji su se bavili istraživanjem kruzing turizma sa posebnim fokusom na Boku Kotorsku. U istraživanju je korišćena domaća i strana literatura iz oblasti kruzing turizma i održivog turističkog razvoja, uključujući knjige, stručne članke i internet stranice.

Metoda kompleksnog posmatranja i analiza sadržaja primijenjena je u fazi obrade rezultata koji su preuzeti iz drugih istraživanja, posebno onih koje TO Kotor redovno sprovodi analizirajući stanje turizma, a samim tim i sektora kruzing turizma u Crnoj Gori.

U radu je korišćena i metoda studije slučaja u cilju boljeg sagledavanja problema sa kojima se suočavaju brodske agencije u Crnoj Gori i potrebe za implementacijom strategije održivog razvoja. Podaci neophodni za studiju slučaja prikupljeni su direktno od agencije Boka Adriatic kako u štampanom i elektronskom obliku, tako i kroz razgovor sa višim menadžmentom koji je ukazao na opšti pravac razvoja preduzeća i pojedine probleme sa kojima se preduzeće suočavalo u dosadašnjem poslovanju.

Da bi se realno sagledala dosadašnja rješenja u razvoju kruzing turizma Boke Kotorske, uz desk istraživanja, odnosno korišćenje sekundarnih stranih i domaćih izvora istraživanja, sprovedeno je praktično terensko istraživanje. Za potrebe rada sprovedeno je istraživanje stavova građana i privrednika Kotora o uticaju i značaju kruzing turizma za Crnu Goru. U tu svrhu konstruisana je anketa koja sadrži 33 pitanja (Prilog 4), od čega su 4 imala za cilj da

prikupe opšte podatke o ispitanicima: pol, godine, obrazovanje i mjesto zaposlenja. Pitanja su zatvorenog tipa sa unapred ponuđenim odgovorima. Deset pitanja koncipirano je u formi petostepene Likertove skale. Istraživanje je sprovedeno na terenu u periodu 01.06.2016 – 30.08.2016. radnim danima od 9 do 16 h. Anketirani su zaposleni u sektoru turizma (turističke agencije, TO Kotor, A.D. Luka Kotor, Lučka kapetanija Kotor, vlasnici apartmana), sektorima povezanim sa turizmom (ugostitelji, služba granične policije, carina, trgovci), ali i ispitanici koji ne rade direktno u turističkom sektoru, odnosno na pozicijama koje imaju direktne veze sa turizmom (lokalni preduzetnici, administrativni i zdravstveni radnici). Istraživanje je sprovedeno uz podršku direktora navedenih ustanova. U istraživanju je učestvovalo 498 ispitanika, od čega je 375 muškog, a 123 ženskog roda. Najmlađi ispitanik ima 19, a najstariji 57 godina. Prosek starosti je 37 godina. Podaci su analizirani korišćenjem programa SPSS. Za analizu rezultata korišćene su matematičko-statističke metode, prije svega deskriptivna statistika, Hi-kvadrat test i Spearmanov koeficijent korelacije rangova, a rezultati su prikazani tabelarno i grafički.

1.5. Očekivani naučni doprinos

Tržište kružnih putovanja i turistička ponuda iskazuju trend rasta, brži od mnogih drugih vidova turizma i brži od prosječne godišnje stope rasta globalnih turističkih kretanja. Tema doktorske disertacije je aktuelna, a doprinos predloženog istraživanja je u uočavanju značaja kruzing turizma, sa posebnim fokusom na Boku Kotorsku i konkurentnost turističke destinacije. Na osnovu rezultata istraživanja, autor daje preporuke za postavljanje novih ciljeva razvoja kruzing turizma u Boki Kotorskoj, koji su u skladu sa potrebama turista, građana i lokalnih preduzetnika. Ovi razvojni ciljevi omogućiće napredak sektora kruzing turizma u skladu sa potrebama lokalne zajednice i krajnjih potrošača. Na ovaj način, Crna Gora, odnosno Boka Kotorska, može se pozicionirati kao konkurentna međunarodna kruzing destinacija. U skladu sa predmetom i ciljem, postavljenim pretpostavkama i metodama istraživanja, očekuje se da će rezultati ovog naučno-istraživačkog rada dati doprinos razvoju kruzing turizma u Boki Kotorskoj. Rezultati istraživanja će biti od koristi drugim istraživačima ove oblasti, ali i kreatorima turističke politike, s obzirom na kompleksno sagledavanje problema razvoja kruzing turizma i formulisanje optimalnog strategijskog koncepta i metoda upravljanja u Boki Kotorskoj.

2. BRODSKI PREVOZNICI I PUTNIČKE AGENCIJE NA SAVREMENOM TRŽIŠTU KRUZING TURIZMA

Ograničavajući faktor u upotrebi brodova u savremenom turizmu je nedovoljna brzina, mada brodski saobraćaj ima i dvije značajne prednosti u odnosu na druga prevozna sredstva, a to su izvanredna udobnost i veoma povoljne tarife prevoza.[2] Brodovi za prevoz turista, pored udobnih i dobro opremljenih kabina i kvalitetnih restorana, mogu imati i dodatne sadržaje poput bazena, igrališta za djecu, salona ljepote, restorana, barova, noćnih klubova, sportskih terena i rekvizita i sl. Za prevoz putnika na kraćim relacijama uvedeni su hidrokrilni brodovi. Hidrokrilni brodovi se koriste uz saobraćaj na redovnim linijama i obavljaju izlete i transfere. U skladu sa zahtjevima tržišta, brodovi za krstarenja se kontinuirano unapređuju kako sa aspekta veličine, tako i kvaliteta sadržaja. Naredna slika ilustruje dio sadržaja jednog od najluksuznijih kruzera *Royal Princess.*



Slika 1. Royal Princess kruzer

Izvor: *Inside the Royal Princess*, http://www.liverpoolecho.co.uk/whats-on/whats-on-news/gallery/inside-the-royal-princess-9241827 [02.11.2016]

[2] Popov, D. (1979). *Putničke agencije: poslovanje.* Beograd: Turistička štampa. str. 47–49.

2.1. Opšte karakteristike kružnih putovanja u Evropi

U ovom dijelu rada biće prikazane osnovne vrste kruzing putovanja, najznačajniji globalni trendovi u kruzing industriji i opšte karakteristike tržišta kružnih putovanja na tržištu Evrope.

2.1.1. Vrste kružnih putovanja

Kružna putovanja spadaju u veoma popularne i značajne proizvode receptivnog turizma jer omogućavaju turisti da se u kratkom vremenskom roku (nekoliko dana) upozna sa velikim brojem turističkih atrakcija. Kruzing turizam je luksuzni oblik putovanja koji uključuje, najčešće, all-inclusive odmor na kruzing brodu u trajanju od minimum 48 sati u skladu sa unapred definisanim planom puta u kome kruzer posjećuje nekoliko luka, odnosno lokacija. [3] Prosječno trajanje kruzing ture je nešto više od nedjelju dana, ali postoje i mini ture koje traju nekoliko dana i veoma dugačke ture u trajanju od godinu dana.

Kruzing putovanja mogu se organizovati unutar jedne zemlje ili mogu obuhvatati nekoliko zemalja. Najčešća klasifikacija kruzing tura je na ekspedicije, riječno krstarenje, morsko krstarenje i tematsko krstarenje.

Ekspedicije imaju za cilj posjetu lokacijama koje na drugi način osim brodom nisu pristupačne, poput polarnih regiona. Ova vrsta kruzinga namijenjena je radoznalim avanturistima. Najčešće se sprovodi manjim, udobnim brodovima. Najpoznatije svjetske lokacije za ovu vrstu putovanja su Amazon, Australija, Galapagos, fjordovi Patagonije i dr.

Riječna krstarenja obično traju nekoliko dana. Sprovode se manjim brodovima koji mogu biti skromni, ali i veoma luksuzni. Najčešće, ovaj vid krstarenja preferiraju parovi i pojedinci. Posljednjih godina u porastu je tražnja za krstarenjima rijekama. Još krajem XIX vijeka bilo je popularno krstarenje Nilom, što je i danas najpoznatije riječno krstarenje, ali danas ponuda uključuje i rijeke u Evropi, posebno Dunav, Rajnu i dr. Pojedine zemlje poput Velike Britanije imaju razvijenu mrežu vodenih puteva, što omogućava kreiranje raznovrsne kruzing ponude. Suštinski, svaka zemlja koja ima rijeke i u kojima su priobalna područja lijepo uređena može uvrstiti riječna krstarenja u svoju turističku ponudu.

---

[3] „Cruise Tourism from a Broad Perspective to a Focus on Zeeland“, *Research Centre for Coastal Tourism,* vol. 4, 2012. http://www.kenniscentrumtoerisme.nl/l/library/download/13920 [30.05.2017]

Morska krstarenja traju duže od riječnih i obično podrazumijevaju veoma velike i luksuzno opremljene brodove.

Tematske kružne ture mogu biti raznovrsne, počev od kulinarskih i vinskih, pa sve do muzičkih i umjetničkih tura. Tematska krstarenja obično imaju temu koja se može svrstati u jednu od sljedećih 5 kategorija: [4]

- *uživanje* (bez posebne teme);
- *scenografija* (uživanje i proučavanje atraktivnosti prirodnih, umjetničkih i ambijentalnih/pejzažnih turističkih resursa i autentične kulture);
- *istraživanje* (sopstvenih preferenci i posebnih interesa);
- *egzotika* (slično prethodnom, samo s ekstremnijim aktivnostima);
- *cruising* (upoznavanje destinacije na neuobičajeni način)".

2.1.2. Ključni trendovi u kruzing industriji

Nekoliko ključnih trendova u savremenoj kruzing industriji koji će uticati na budućnost razvoja kruzing sektora su:[5]

– *Izgradnja novih kruzing brodova:* kako raste konkurencija na tržištu kruzing turizma i tražnja za ovom vrstom putovanja, grade se sve veći i luksuzniji brodovi, a kruzing ture uključuju sve veći broj turista. Kako bi privukle što veći broj turista i izborile se sa konkurencijom, kruzing kompanije ulažu značajne sume novca u unapređenje kapaciteta brodova i dodatnih usluga. Mega brodovi ipak ne mogu pristati u sve luke svijeta zbog svoje veličine, te se može očekivati da u skorijoj budućnosti najluksuzniji brodovi neće obilaziti manje luke bez obzira na atraktivnost turističke destinacije. Navedeni trend je od ključnog značaja za kreiranje lokalne strategije razvoja kruzing tuirzma i nameće neophodnost investicija u unapređenje kapaciteta luke i njene modifikacije u skladu sa trendovima iz okruženja.

– *Kastomizacija*: nekada je bilo uobičajeno da smještaj turista sa kruzera bude u dvokrevetnim kabinama, ali je danas sve češća praksa pravljenje kabina za jednu osobu. Kako se broj jednočlanih porodica u zapadnim zemljama povećava, kruzing kompanije prilagođavaju svoju ponudu kreiranjem komfornih aranžmana za jednu osobu. Kastomizacija je vidljiva ne samo na polju aranžmana za samce, već i za mlade parove, starije parove kao i

[4] Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžement u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 172.
[5] „Cruise Tourism from a Broad Perspective to a Focus on Zeeland", *Research Centre for Coastal Tourism,* vol. 4, 2012. http://www.kenniscentrumtoerisme.nl/l/library/download/13920 [30.05.2017]

porodice sa djecom. Npr., MSC kruzeri nude posebne menije za djecu, igraonice, diskoteke za djecu i specijalno dizajnirane zabavne programe za mlade putnike. Costa kruzeri imaju posebne ponude za samohrane roditelje sa djecom. Neke kruzing kompanije čak i ne naplaćuju smještaj za malu djecu. S druge strane, neke kruzing kompanije ne dozvoljavaju boravak djece, već su namijenjene isključivo odraslima.

– *Kruzeri kao destinacija:* iako kruzing putovanja ne podrazumijevaju isključivi boravak na brodu, pojedini ekstra luksuzni mega kruzeri nude toliko jedinstvenog sadržaja da predstavljaju destinaciju sami za sebe. Npr., kruzeri kompanija poput Disney, Royal Caribbean, Carnival Cruises, Norwegian Cruise Lines i Aida Cruises za cilju grupu imaju mlade turiste i nude dosta zabavnog sadržaja, poput pozorišnih predstava koje se završavaju vatrometom. Na ovih kruzerima turisti se mogu kupati u ogromnim luksuznim bazenima, gledati predstave i filmske projekcije ili ići na klizanje.

– *Kreiranje iskustva:* posljednjih nekoliko godina posebna iskustva predstavljaju jedan od ključnih kriterijuma prilikom izbora putovanja. Turisti očekuju više od proizvoda/usluge visokog kvaliteta, razumne cijene i uslužnog osoblja. Oni su stalno u potrazi za novim iskustvima i stimulansima.

– *Visoki stepen tematizacije*: primjetno je rastuće interesovanje za tematski kruzing turizam, posebno u oblasti gastronomije, vina, muzike, kulture i umjetnosti. Primjetan je i rast svijesti turista o značaju održivosti, autentičnosti, spa, velnesu i opštem zdravlju.

– *Gastronomija sa fokusom na zdravlje:* sve veći broj turista zainteresovan je za zdravu ishranu, lokalno gajene namirnice i raznovrsnu hranu.

– *Snižavanje cijene usluga:* kruzing kompanije sve češće formiraju ponude koji nisu all-inclusive, a time su i pristupačnije. Primjetna je i pojava jeftinijih kruzing kompanija, poput EasyCruise.

2.1.3. Trendovi na kruzing tržištu Evrope

Industrija kruzing turizma je u konstantnom porastu. Ekonomska kriza 2009. privremeno je usporila rast kruzinga, ali i ostalih oblika turizma, ali je već naredne godine uslijedio oporavak. Radi ilustracije, Belize je u desetogodišnjem periodu 1999–2009. imao porast turističkih dolazaka sa kruzera od 2000%.[6] Iako je brodski saobraćaj generalno mnogo manje

31

[6] Klein, R.A. (2011). „Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability". *Journal of Hospitality and Tourism Management,* 18. str. 107–116.

popularan od drumskog i avio saobraćaja, tržište SAD-a smatra se začetnikom savremenog oblika luksuznih krstarenja. Evropa je druga destinacija po popularnosti nakon SAD-a, ali se ona razvija znatno brže. U 2014. zabilježeno je 6.39 miliona krstarenja, a broj turista pristiglih sa kruzera iznosio je 5.85 miliona.[7] Evropa je poznata i kao snabdjevač modernim brodovima za krstarenja, a do 2018. planirana je izgradnja skoro 30 novih brodova. Ekonomski output kruzing industrije u Evropi je u 2014. dosegao 40.2 milijarde €. U 2014. godini kruzing turizam u Evropi generisao je 16,6 milijardi € direktne potrošnje i to:[8]

- Oko 4,55 milijardi € za kontrukciju novih i održavanje postojećih kruzing brodova, što je povećanje od skoro 13% u odnosu na 2013. godinu. Ovo je već treća godina za redom u kojoj troškovi za izgradnju brodova za kruzing rastu na tržištu Evrope. U periodu do 2018. godine planirane su dodatne investicije ukupne vrijednosti oko 16 miliona €;
- Kruzing kompanije su za godinu dana potrošile oko 670 miliona € za snabdevanje hranom i pićima;
- Evropskim putničkim agencijama plaćene su provizije u iznosu od 775 miliona € za godinu dana;
- Kruzing kompanije potrošile su oko 1,4 milijarde € na finansijske i ostale usluge, uključujući osiguranje, marketing i inženjering;
- Potrošnja putnika sa kruzera i posade procijenjena je na oko 3,65 milijardi €;
- Na plate zaposlenih na kruzeru potrošeno je oko 1,5 milijardi €, što je povećanje od 2,2% u odnosu na prethodnu, 2013. godinu.

Oko 75% direktnih ekonomskih prednosti osjetila su 3 sektora:

- *Proizvodni sektor vođen izgradnjom brodova,*
- *Sektor zapošljavanja sa 25% direktnih zaposlenja u kruzing industriji i oko 34% direktnih kompenzacija zaposlenima, i*
- *Sektor transporta, ne uključujući zaposlene u kruzing kompanijama, ali uključujući turoperatere i turističke agencije.*

Direktni ekonomski efekti kruzing sektora u Evropi (potrošnja po sektorima, poslovi i kompenzacije zaposlenima) prema industriji za 2014. prikazani su u narednoj tabeli.

---

[7] CLIA (2015). *The Cruise Industry: Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe*, Brussels.
[8] BREA (2015). *Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe 2015 Edition*. str. 5. http://www.cruising.org/docs/default-source/market-research/2015-europe-economic-impact-study.pdf?sfvrsn=0 [30.05.2017]

Tabela 1. Direktni ekonomski efekti kruzing sektora u Evropi prema industriji, 2014.

INDUSTRIJA	POTROŠNJA U MILIONIMA €	POSLOVI	KOMPENZACIJA U MILIONIMA €
POLJOPRIVREDA, RUDARSTVO I IZGRADNJA	20	171	4
PROIZVODNJA	7.988	42.559	1,707
Netrajna dobra	2.023	6.744	246
Trajna dobra	5.975	35.815	1.461
TRGOVINA	812	11.150	222
TRANSPORT	3.696	21.902	805
HOTELI I RESTORANI	407	6.421	143
FINANSIJSKE I POSLOVNE USLUGE	1.576	13.419	463
LIČNE USLUGE	647	9.336	266
1. TOTAL	15.156	104.958	3.610
2. ZAPOSLENI U KRUZING SEKTORU	1.480	64.873	1.480
GRAND TOTAL (1+2)	16.637	169.831	5.090

Izvor: BREA, 2015, *op.cit.*, str. 5. http://www.cruising.org/docs/default-source/market-research/2015-europe-economic-impact-study.pdf?sfvrsn=0 [30.05.2017]

Samo 3 zemlje obuhvatile su 66% ukupnih direknih izdataka, i to Italija, Nemačka i Ujedinjeno Kraljevstvo. Putnici i članovi posade su potrošili oko 3,64 milijarde € tokom posjete destinacijama kako na smještaj, tako i na nakit, odjeću i ostala dobra, što ukazuje na veliki značaj i potrebu za dodatnim razvojem trgovinskog sektora u blizini luke. Ovakav trend je velika šansa za turističke destinacije, odnosno lokalna preduzeća da povećaju svoj profit tokom kruzing sezone. Mnoge luke u Evropi su nezabilazan dio ponude kruzing kompanija, poput luka Venecije, Palma de Majorke, Atine i dr. Prihodi od putnika u najvećim lukama Evrope za period 2012–2014. prikazani su u narednoj tabeli.

Tabela 2. Prihodi od putnika u najvećim Evropskim lukama, 2012-2014.

LUKA	ZEMLJA	2012	2013	2014
MEDITERAN				
CIVITAVECCHIA	Italija	2.394.423	2.538.259	2.140.039
VENECIJA	Italija	1.739.501	1.815.823	1.733.839
PALMA MAJORKA	Španija	984.785	1.245.244	1.336.437
PIRAEUS (ATINA)	Grčka	1.198.047	1.302.581	1.055.556
SAVANA	Italija	810.097	939.038	1.018.794
GENOA	Italija	797.239	1.051.015	824.109
BARSELONA	Španija	2.408.960	2.599.232	2.364.292
SJEVERNA EVROPA				
SOUTHAMPTON	UK	1.577.790	1.683.160	1.573.428
KOPENHAGEN	Danaska	840.000	800.500	740.000
HAMBURG	Nemačka	430.329	552.359	588.690
KIEL	Nemačka	348.180	363.476	354.000
AMSTERDAM	Holandija	289.757	276.912	253.092

Izvor: BREA, 2015, *op.cit.*, str. 10. http://www.cruising.org/docs/default-source/market-research/2015-europe-economic-impact-study.pdf?sfvrsn=0 [30.05.2017]

Kruzing putovanja namijenjena su turistima visokih platežnih sposobnosti. Ovi aranžmani uključuju višednevno putovanje luskuznim brodovima, uključujući, naravno, uslugu smještaja i ishrane, ali i brojne dodatne sadržaje. Tokom krstarenja turisti posjećuju nekoliko, obično egzotičnih, destinacija i neko kraće vrijeme se zadržavaju u lukama, razgledajući lokalne atrakcije.[9] U poznatim svjetskim lukama događa se da u isto vrijeme pristigne veći broj brodova. Najčešće vrijeme dolaska je rano ujutru, a vrijeme odlaska je period od kasnog popodna do ponoći. Na ovaj način putnici imaju dovoljno vremena za obilazak luke i grada, kupovinu, izlete u destinaciji i sl. Raznovrsnost sadržaja je jedan od ključnih faktora za

[9] Vidi: Spasić, V. (2013). *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 131.

izgradnju atraktivnosti međunarodne kruzing destinacije. Ukoliko se luka nalazi blizu centra grada, većina turista je zainteresovano za obilazak grada i obližnjih znamjenitosti. Ukoliko se luka nalazi daleko od gradskog jezgra, destinacije treba da obezbijedi atraktivne sadržaje u blizini luke ili adekvatan prevoz putnika u udaljenije dijelove destinacije. Uspješno upravljanje kruzing sektorom podrazumijeva strateški pristup upravljanju razvojem, prije svega kroz obezbjeđivanje adekvatne infrastrukture i atrakcija unutar luke i destinacije u cjelini.

Turističke agencije javljaju se kao posrednici u prodaji brodskih karata, ali i kruzing putovanja. Putničke agencije stupaju sa brodskim preduzećima u tri vrste ugovornih odnosa i to:[10]

- prodaje prevoznih dokumenata za linijske plovidbe;
- zakupa brodova za čarter-prevoze prilikom organizovanja krstarenja, izleta i transfera;
- agenture za prodaju kruz-aranžmana.

Agencijama se odobrava odgovarajuća provizija od svake prodate karte. Zakupi brodova po principu čartera su veoma česti jer se kao organizatori krstarenja pojavljuju velike putničke agencije – turoperatori. Ugovori o zakupima brodova imaju prilično oštre uslove za putničke agencije, sklapaju se na duži rok prije otpočinjanja putovanja (minimum šest mjeseci, ali i preko godinu dana). Ukoliko se brod ne napuni, agencije plaćaju u cjelosti troškove prevoza – vožnje cijelog broda. U cilju eksploatacije brodova, kao organizatori krstarenja pojavljuju se i sama brodarska preduzeća. Tom prilikom putničke agencije učestvuju u poslovima na dva načina:[11]

- kao „rental seleri“, prodavci pojedinačnih mjesta, u kom slučaju imaju pravo na proviziju od strane brodske kompanije za svakog prijavljenog putnika, i
- kao zakupci bloka mjesta na određenom krstarenju (kruzu), u kom slučaju agencija uzima u fiksni zakup određeni broj mjesta u određenoj turi i prodaje ga na tržištu pod svojim imenom.

Putničke karte u pomorskom brodskom saobraćaju dijele se na tri kategorije: putničke karte turističke klase, putničke karte prve klase i putničke karte u kabinama sa ležajima (kod kojih takođe postoje kabine prve klase i kabine turističke klase). Putničke karte turističke i prve klase se izdaju bez ograničenja, odnosno bez rezervacije mjesta, dok se putničke karte sa kabinama izdaju na bazi tražene i potvrđene rezervacije.

---

[10] Popov, 1979, *op.cit.,* str. 47-49.
[11] *Ibid.,* str. 47-49.

Istraživanje Međunarodnog udruženja kruzing kompanija iz 2017. godine pokazalo je da putničke agencije imaju značajnu ulogu u kruzing industriji. Više od 80% ispitanika izjavilo je da planira da sarađuje sa putničkim agencijama prilikom izbora kruzing putovanja, dok 18% nikada ne koristi usluge turističkih agencija za organizaciju kruzing putovanja.[12] Još jedan značajan podatak je da su kruzing turisti generalno zadovoljniji uslugama turističkih agencija od drugih grupa turista. Kruzing tuisti su veoma zadovoljni ljubaznošću, stručnošću i ukupnom uslugom putničkih agencija.

2.2. Profil kruzing turista

Kruzing turisti su veoma lojlani krstarenju. Prema FCCA (*The Florida-Caribbean Cruise Association*, Udruženje kruzera sa Floride-Kariba) istraživanju iz 2017. godine, čak 92% kruzing turista je izjavilo da će vjerovatno ili definitivno ponovo ići na kruzing sljedeće godine. Još neke od ključnih karakteristika turista na osnovu ovog istraživanja su:[13]

- Opšte karakteristike kruzing turista su raznovrsnije od karakteristika potrošača u drugim sektorima turizma;
- Kruzing preferiraju porodice, posebno one sa djecom mlađom od 18 godina i njihova djeca su uključenija u proces izbora kruzing aranžmana nego što je to slučaj kod odmora na kopnu;
- Mlađe generacije, uključujući Milenijalce i generaciju X ocjenjuju kruzing bolje nego druge vrste odmora uključujući all-inclusive resorte, izlete i kampovanja;[14]
- Najlojalniji kruzing turisti su oni mlađi od 60 godina; 2/3 Milenijalaca smatra kruzing omiljenom vrstom odmora, dok je ovaj procenat još veći kod generacije X i iznosi 71%;
- Prosječan kruzing turista je, pored odmora na kopnu, bio na više od 5 kruzing putovanja u odraslom dobu;
- 68% kruzing turista smatra turističku destinaciju najvažnijom prilikom izbora kruzing putovanja;

---

[12] *Cruise Travel Report 2017,* Cruise Lines International, Association. https://www.cruising.org/docs/default-source/research/clia_cruisetravelreport_2017.pdf?sfvrsn=8 [31.05.2017]

[13] FCCA (2017). *Cruise Industry Overview – 2017.* http://www.f-cca.com/downloads/2017-Cruise-Industry-Overview-Cruise-Line-Statistics.pdf [31.05.2017]

[14] *Baby boomersi* su rođeni u periodu 19451960. Pripadnici *generacije X* rođeni su u periodu 1961–1981. *Generacija Y/Milenijalci* rođeni su u periodu 1982–1996. Najmlađi su pripadnici *generacije Z* rođeni nakon 1997. godine.

- Kruzing turisti ocjenjuju kruzing ture kao najbolju vrstu odmora zbog relaksacije i mogućnosti bijega od svakodnevnice;
- Ključna prednost kruzing putovanja je mogućnost da se vide i rade nove stvari;
- Većina kruzing turista kruzing putovanja vidi kao dobar način za istraživanje različitih destinacija u cilju kasnijih kopnenih putovanja. Posebno Milenijalci i pripadnici generacije X istuču ovu pogodnost kruzing putovanja i često se vraćaju u destinacije koje su prvi put posjetili prilikom kruzinga.

FCCA istraživanje iz 2016. godine identifikovalo je nekoliko ključnih demografskih i karakteristika kruzing turista.[15] Istraživanje je pokazalo da je kruzing turizam popularan kod turista različitih starosnih grupa, a oni starosti 30–39, 50–59 i 60–74 godine čine ¾ svih kruzing turista. Prosječna godišnja primanja kruzing turiste su 114.000$. Većina kruzing turista je zaposlena (72%), visokog obrazovanja (69%) i u braku (84%). Većina kruzing turista preferira kombinovanje kružnih putovanja sa odmorom na kopnu. Skoro 90% kruzing turista je jako zadovoljno kruzing iskustvom, a 84% bi kružna putovanja preporučilo prijateljima. Turisti su u prosjeku trošili 2.200$ po osobi na posljednjem krstarenju. Prosječno vrijeme krstarenja je 7 dana.

Ljudi imaju različite motive za odlazak na odmor. Čak 42% turista ide na odmor kako bi vidjelo nove stvari, a 33% želi da se opusti, odmori i oslobodi stresa. Oko 15% turista želi da na odmoru provede vrijeme sa svojom porodicom. Istraživanja pokazuju da turisti koji idu na riječna i oni koji idu na morska krstarenja imaju različite motive. I riječni i morski turisti žele da vide i rade nove stvari, ali je procenat onih koji žele da se opuste veći motivator kod turista koji idu na morska krsterenja. S druge strane, veći procenat riječnih kruzing turista odlazi na krstarenja da bi naučio nešto o istoriji i kulturi.[16]

Naredna tabela ilustruje nekoliko ključnih motiva za putovanja (vidjeti nove stvari, opustiti se, upoznati se sa istorijom i novim kulturama, romantika, provođenje vremena sa porodicom i uživanje u usluživanju) i nekoliko vrsta odmora uključujući i kruzing putovanja. Ispitanici su trebali za svaku vrstu odmora da odaberu ključni motivator.

---

[15] FCCA (2016). *Cruise Industry Overview – 2016.* http://www.f-cca.com/downloads/2016-FCCA-Cruise-Industry-Overview-Cruises-Statistics.pdf [31.05.2017]

[16] *Cruise Travel Report 2017,* Cruise Lines International, Association. https://www.cruising.org/docs/default-source/research/clia_cruisetravelreport_2017.pdf?sfvrsn=8 [31.05.2017]

Tabela 3. Motivi turista za odlazak na putovanja

Zašto turisti idu na odmor?	Total	Okeanska krstarenja	Riječna krstarenja	Odmor na kopnu/u hotelu	Odmor na kopnu/smještaj kod porodice ili prijatelja	All inclusive putovanja	Ostali oblici odmora na kopnu
Da vide nove stvari	42%	45%	54%	40%	42%	45%	41%
Da se opuste i oslobode stresa	33%	32%	19%	36%	32%	32%	30%
Da se upoznaju sa istorijom i novim kulturama	6%	8%	13%	6%	7%	8%	11%
Romantika	4%	4%	6%	4%	4%	5%	5%
Da provedu više vremena sa porodicom	15%	10%	8%	12%	16%	9%	14%
Da bi me drugi služili	1%	1%	0%	1%	0%	1%	0%

19 Izvor: *Cruise Travel Report 2017*, Cruise Lines International, Association. https://www.cruising.org/docs/default-source/research/clia_cruisetravelreport_2017.pdf?sfvrsn=8 [31.05.2017]

Najmanje značajan motivator za sve vrste putovanja je potreba za uslužiванjem od strane drugih. Romantika nije rangirana kao značajan motivator, kao ni upoznavanje novih kultura i istorije. Ovi rezultati ipak predstavljaju samo referentni okvir prilikom kreiranja strategije razvoja kruzing turizma, kako od strane kruzing kompanija, tako i od strane turističke destinacije. Racionalno je pretpostaviti da bi struktura odgovora bila nešto drugačija da su ispitanici mogli da odaberu nekoliko odgovora, a ne samo jedan.

Prednosti krstarenja u odnosu na druge vrste kopnenih odmora prikazane su u narednoj tabeli.

Tabela 4. Prednosti krstarenja u odnosu na druge vrste odmora

KRSTRENJA SU BOLJA ILI LOŠIJA OD ODMORA NA KOPNU ZBOG:	**% BOLJE**	**% LOŠIJE**
Relaksacija i bijeg od svakodnevnice	88%	12%
Bijeg od problema	82%	18%
Nudi po nešto za svakoga	80%	20%
Jednostavnost organizovanja	80%	20%
Drugi brinu o meni	79%	21%
Posjeta brojnim destinacijama	78%	22%
Luksuz	78%	22%
Zabava	77%	23%
Fine dining	77%	23%
Raznolikost aktivnosti	77%	23%
Zabava za djecu	76%	24%
Odmor za cijelu porodicu	76%	24%
Dobra vrijednost za novac	76%	24%
Biti jedinstven i drugačiji	75%	25%
Bezbjednost	75%	25%
Avantura i uzbuđenje	73%	27%
Komfor	72%	28%
Romantika	71%	29%
Upoznavanje novih kultura	65%	35%
Sportske aktivnosti	55%	45%

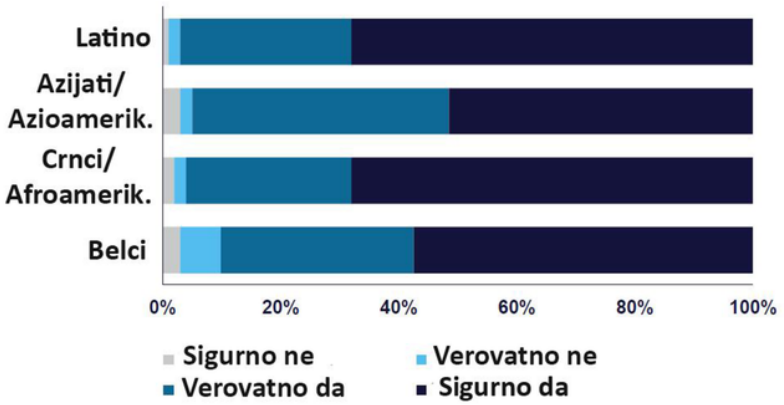
19 Izvor: *Cruise Travel Report 2017*, Cruise Lines International, Association. str. 15. https://www.cruising.org/docs/default-source/research/clia_cruisetravelreport_2017.pdf?sfvrsn=8 [31.05.2017]

Kao što je prikazano u tabeli, turisti smatraju da su kruzing putovanja bolja od odmora na kopnu iz brojnih razloga, a prije svega zbog toga što omogućavaju relaksaciju, bijeg od

problema i svakodnevnice, nude aktivnosti i događaje za svakoga i raznovrsne aktivnosti, jednostavna su za organizovanje, nude luksuz, zabavne sadržaje i kvalitetnu hranu i imaju dobro organizovanu zabavu za djecu.

Istraživanja takođe pokazuju da starost turista ima uticaj na donošenje odluke o kruzing putovanju. Boomersi prilikom izbora kruzing putovanja najviše razmatraju karakteristike destinacije, plan puta i mogućnost razgledanja okoliša. Milenijalci više uzimaju u obzir cijenu, zabavu na brodu i udobnost prilikom kupovine kruzing aranžmana. Mlađi turisti preferiraju kraća putovanja, dok stariji turisti više vole duže odmore. Većina kruzing turista preferira kabine sa balkonom, a 46% smatra da je pristup Internetu veoma važan.

Grafikon 1. Vjerovatnoća odlaska na kruzing prema etničkim grupama



19 Izvor: *Cruise Travel Report 2017,* Cruise Lines International, Association. str. 12. https://www.cruising.org/docs/default-source/research/clia_cruisetravelreport_2017.pdf?sfvrsn=8 [31.05.2017]

Kada je riječ o etničkoj pripadnosti, najzainteesovaniji za kruzing putovanja su crnci/afro-amerikanci i latino grupa. Veliki broj azijata je neodlučan, ali će vjerovatno otići na krstarenje, dok je broj onih koji vjerovatno neće putovati kruzerom najveći kod pripadnika bijele rase.

2.3. Istorijski razvoj putničkih agencija

Prenos informacija, dostava i trgovina su u različitim periodima razvoja civilizacije imali i različite ciljeve. Stari Rimljani su koristili blagodeti termo-mineralnih voda u banjskim

lječilištima. Na fazni razvoj turističkih agencija kao nove oblasti turističke djelatnosti, a koje su uslovljene razvojem društva najviše utiču dogadaji kao što su I i II svjetski rat.

Antičko doba se tj tadašnja „Rimska pošta" je preteča današnje turističke agencije. Jedno od prvih putovanja (koje i danas postoji) je putovanje egipatske kraljice Hačepsut prije nove ere. Putovala je u zemlju začina Punt u Egiptu.

Razvojem obrazovanja i industrije dolazi i do proširenja i razvoja turističkog tržišta. U skladu sa tržištem se najviše razvija željeznički saobraćaj. Prvi put u 1800. sejavlja riječ „turist" koju je osmislioSamjuel Fig i kojim je označen „čovjek koji putuje" – putnik, a termin turizam početkom XIX vijeka. Razna tehnička otkrića su uslovila i razvoj turizma u tokom XIX vijeka kao na primer parni brodovi i vozovi. Razvoj mašina na parni pogon je uslovio i ubrzan razvoj društva kao i stvorio preduslov za kvalitetniji život bolje standarde kao što su: višak slobodnog vremena, masovno zapošljavanje, povećanje kapitala, razvoj saobračaja itd. Dok su putovanja bila moguća samo jednim prevoznim sredstvom, turisti su lako mogli sami da organizuju putovanja. Tako razvojem saobraćaja nastaje i potreba za organizovanim putovanjima kroz specijalizovana preduzeća.[17]

2.3.1. Razvoj grupnih putovanja

Tomas Kuk je postavio temelje grupnih putovanja vozom i rada turističkih agencija. Smatra se da je on zaslužan za prvo organizovano turističko putovanje sa 570 ljudi početkom četrdesetih godina XIX vijeka. On je povećao rentabilnost povezivanjem željeznice i većeg broja putnika. U tom cilju, Kuk je organizovao Prvo putovanje za antialkoholičarsko društvo organizovano je 5.07.1841. godine, a tom prilikom preveženo je 570 ljudi na relaciji Lester – Lafbert i obratno. Tokom putovanja putnike je zabavljao muzički orkestar.

Tristički paket aranžman se prvi put javlja od 1845. u organizaciji firme osnovane od strane Tomasa Kuka. Usklađivao je potrebe sve veću tražnju kao i mogućnosti turista sa svojom ponudom na organizovanim putovanjima Napravio je i promotivni material za turistička putovanja, što mu je bilo relativno lako s obzirom da je imao štampariju.

[17] Košić, K. (2010). *Nastanak i razvoj turističkih agencija u svetu.* Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo. http://www.dgt.uns.ac.rs/download/menturag_nastanak.pdf [02.11.2016]



Slika 2. Kukov promotivni letak iz 1902. i 1904. godina

Izvor: *Daily Mail,* http://www.dailymail.co.uk/news/article-2288930/Thomas-Cook-axe-2-500-UK-jobs-close-195-travel-agents-cash-strapped-families-shun-package-holidays.html [11.05.2017]

Kuk je bio i veliki kreativni inovator na polju organizacije turističkih putovanja. Krajem šezdesetih godina XIX vijeka uveo je vaučere za hotelski smještaj i ishranu, a nešto kasnije i bezgotovinski instrument plaćanja koji je mogao da se u stranoj zemlji zamijeni za lokalnu valutu. „Kukov kupon" datira iz 1873. godine i njime su turisti sa ugovorom imali popust u restoranima.[18]

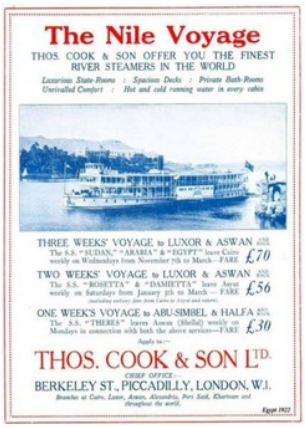


Slika 3. Kukov kupon

Izvor: *Thomas Cook History*, https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/175-years/ [11.05.2017]

Od uvodjenja tzv. „cirkularnog pisma",od njegove strane počinje nova era u bavljanju turizmom kao novom privrednom granom jer su time bili povezani agencije, hoteli i restorani. Plaćanje je bilo u Kukovoj matičnoj firmi, a zatim je njegova agencija plaćala davocima usluga.. vlasnicima hotela, restorana i nsl.

[18] Vidi: *Thomas Cook History*, https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/ [02.11.2016]



Slika 4. Promotivni letak za krstarenje Nilom, 1922.



Slika 5. Promotivni letak iz 1953.

Izvor: *Thomas Cook History*, https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/ [02.11.2016]

Tomas i Džon Kuk su preminuli tokom 1890-ih godina, a posao su naslijedili Džonovi sinovi. Današnja agencija *Tomas Kuk i sin* osnovana je 1924. Danas je *Thomas Cook Group* jedna od vodećih turističkih grupacija, sa godišnjom prodajom od preko 9 milijardi £ i više od 20 miliona klijenata. Grupacija posluje u 17 zemalja i ima oko 27.000 zaposlenih. [19]

2.3.2. Turističke agencije u dvadesetom vijeku

Ovaj period karakteriše pored pojave prve turističke agencije Tomasa Kuka u Engleskoj, u XIX vijeku turistička agencija Karla Smita 1869. u Njemačkoj. U Americi Henria Velsa 1840 godine, koji stvorio dan danas poznatu *American Express Company*.[20] Poslije osnivaju se toga, turističke agencije u Austriji, Madjarskoj i Italiji. Priod u toku ratnih razaranja i do tridesetih godina karakteriše smanjen rad turističkih agencija.

Takodje taj period karakteriše da su agencije najviše oragnizovale dočeke putnika na brodskim i autobuskim linijama obilazak turističkih znamenitosti, vodičku službu najviše u . Njemačkoj, Austriji, Švajcarskoj, Čehoslovačkoj, Francuskoj i Španiji. U tom periodu nastaju i najbolje turističke agencije koje su organizovale željezničke i autobuske ture. Tek poslije destak godina od završetka Drugog svjetskog rata se pokreće ozbljniji razvoj turističkih agencija. Politička situacija je imala veliki uticaj na rad turističkih agencija a najviše u

[19] *Thomas Cook History*, https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/ [02.11.2016]
[20] Vidi: *Thomas Cook History, Key Dates,* https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/key-dates/ [02.11.2016]

zemljama vodjenim od strane Sovjetskog Saveza kao što su Poljska i Bugarska sa agencijama „Orbis“ i „Balkan Turist“.

Šesdestih godina turizam doživljava ekspaniju u zemljama u zapadne Evrope zbog povećanja platežne moći turista. Povećava se interesovanje za destinacije na kopnu kao što su banje i planine u Austriji, Češkoj, Poljskoj i sl. I sve više za Mediteran (Italija, Francuska, Grčka, Španija i Jugoslavija) u ovom periodu u dijelu kopnenog turizma vodeče zemlje su Austrija, Švajcarska i Francuska.

Razvoj avioprevoza je prekretnica u razvoju turizma i ekonomskog razvoja i stabilnosti turističkih agencija u periodu od 1970 – 1980.

Agencije u tom periodu postaju turoperatori kao i receptivne turističke agencije sa kompletnom organizacijom putovanja,dočekom, smještajem i hotelima itd.

U periodu do 90-ih godina prošlog vijeka agencije se uglavnom bave agenturom, organizacijom i servisom. Ujedinjenje agencija na tržištu se po prvi put javlja kao konkurencija velikim turoperatorima kao što je Nekerman. Glavni distributeri u svjetskim okvirima su danas brodske agencije koje posluju u različitim tržišnim uslovima od nekadašnjih. Agencije danas, kao posrednici između turističke ponude i tražnje, obavljaju različite poslove, uključujući:[21]

- *Pružanje informacija turistima o turističkim uslugama za koje su zainteresovani;*
- *Pronalaženje i rezervaciju adekvatnog smještaja u skladu sa potrebama turista;*
- *Obezbjeđenje usluga prevoza, najčešće prodajom karata za prevoz različitim saobraćajnim sredstvima;*
- *Kreiranje i nuđenje turističkih aranžmana koje mogu kreirati samostalno ili u saradnji sa turoperaterima.*

Agencije koje su organizatori putovanja, imaju znatno povoljnije uslove plaćanja prema turističkim dobavljačima nego što bi imali pojedinačni turisti. Navedeno je posljedica ekonomije obima, odnosno pružaoci turističkih usluga odobravaju popuste na količinu, pa agencija koja je organizator putovanja po pravilu plaća nižu pojedinačnu cijenu turističkih usluga. Što je veći njen obim poslovanja, to su cijene prema krajnjim kupcima niže.

Uspjeh turoperatera velikim dijelom počiva na promotivnoj strategiji turističkih agencija koje nude njihove usluge. Prije razvoja Interneta, glavno promotivno sredstvo bile su štampane brošure i katalozi. Danas se instrumenti promocije sve češće sele u online okruženje. Na taj način, ne samo da je korisnicima znatno jednostavnije da dođu do željenih

[21] Spasić, 2013, *op.cit.*, str. 35.

informacija, već ova strategija omogućava značajno smanjenje troškova promocije. Kada je devedesetih godina prošlog vijeka Internet postao dostupan u domovima potrošača, mnoge aviokompanije i drugi učesnici na turističkom tržištu su počeli da prodaju svoje uslge direktno potrošačima. Kao odgovor na ovu strategiju pružalaca turističkih usluga i turističke agencije su počele da kreiraju svoje web sajtove i da koriste kompjuterske rezervacione sisteme, što im je omogućilo online bukiranje i prodaju avio karata, iznajmljenih automobila, hotelskog smještaja i ostalih turističkih usluga. Na nekih web sajtovima turističkih agencija potrošači mogu da uporede cijene hotelskog smještaja i avio karata, kao i da se samostalno informišu o pojedinim aspektima turističke ponude (informacije o lokaciji, cijenama, blizini plaže ili grada i sl.).

Informaciono-komunikaciona rješenja kojima su povezani različiti pružaoci turističkih usluga omogućavaju razmjenu najnovijih informacija u kratkom roku. Na osnovu navedenog, funkcije turističkih agencija na savremenom tržištu nisu samo posrednička i organizatorska već i promotivna i informativno-savjetodavna. Treba istaći da informativno-savjetodavnu ulogu ne moraju vršiti isključivo turističke agencije. Postoje brojni sajtovi koji turistima omogućavaju da prikupe informacije o turističkim destinacijama, smještaju, lokalnim atrakcijama i dr. Neki od njih, poput *Booking*-a, mogu djelovati i kao turistički posrednici, ali postoje i uže specijalizovani sajtovi, poput *TripAdvisor*-a, koji imaju informativnu ulogu.

Kada je riječ o kruzing putovanjima, prema podacima za 2016. godinu, Internet je najčešće korišćeni način rezervacije u Evropi (60%). Ipak, turističke agencije kao posrednici u ovoj vrsti putovanja u Evropi koriste se iznad nivoa svjetskog prosjeka. Na globalnom nivou, 25% kruzing putovanja rezerviše se posredstvom turističkih agencija, dok ovaj procenat za tržište Evrope iznosi 42%.[22]

Više od 170 godina nakon osnivanja prve turističke agencije, na svijetu skoro da ne postoji lokacija koja je ostala van domašaja turista. Čak je i Antarktik postao turistička destinacija, u kojoj je izgrađen hotel od 100 ležajeva, a koji na godišnjem nivou posjeti oko 10.000 turista, i to najčešće putem kruzing tura.[23]

---

[22] *Cruise tourists book more often with travel agencies and spend more money*, ITB Berlin, 2016, http://www.itb-berlin.de/Presse/Pressemitteilungen/News_32577.html?referrer=/de/Presse/Pressemitteilungen/ [3.05.2017]

[23] Spasić, V. (2010). *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, IV dopunjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 2–3.

2.4. Brodske agencije u Crnoj Gori

Nakon prikaza opštih karakteristika brodskih agencija u Crnoj Gori, biće analizirano poslovanje jedne od vodećih brodskih agencija u Crnoj Gori – Boke Adriatic.

2.4.1. Opšte karakteristike

Od 2002. God. Zakon o turizmu u Crnoj Gori utvrđuje domen djelatnosti turističke agencije koja se javlja u funkciji organizatora putovanja i turističke agencije-posrednika, koja obuhvata i organizaciju putovanja, posredovanja, kao i sve druge poslove putničkih agencija, koje kao organizatori putovanja moraju posjedovati licencu za rad. Prema podacima Centralnog turističkog registra Ministarstva održivog razvoja i turizma od 04.10.2016. godine,[24] postoji ukupno 291 registrovana turistička agencija u Crnoj Gori, od čega je 103 posrednika i 188 organizatora putovanja. Rad domaćih turističkih agencija još uvijek nije dostigao vrhunac.

Njihov dalji razvoj trebalo bi da bude usmjeren na različitost ponude i tržišno usmjerenje ovim bi se stekli uslovi za integrisanje po svim nivoima i produženje turističke sezone na cijelu godinu.

U Crnoj Gori se najviše je receptivnih agencija a najveće su : *Adriatic Express, Alfa Tours, Globtour*, koje posluju i kao zastupnici velikih turoperatorai obavljaju sve poslove receptivnih agencija kao što su doček gostiju, organizacija izleta, smještaj itd. Boka Adriatic d.o.o. je jedna od rijetkih agencija koja direktno sarađuje sa svojim partnerima.

2.4.2. Primjer poslovanja brodskih agencija u Crnoj Gori – Boka Adriatic d.o.o.

U centru Bijele, na samom ulazu, nalazi se brodarsko-turistička agencija Boka Adriatic d.o.o. Obilje usluga, među kojima se izdvaja prodaja transfera i izleta, učinilo je da agencija

[24] *Centralni turistički registar*, Ministarstvo održivog razvoja i turizma. http://www.ctr.mrt.gov.me/Portal/faces/master.jspx?_afrLoop=33378503932811204&_afrWindowMode=0&_adf.ctrl-state=eki5o6vum_4 [04.10.2016]

Boka Adriatic d.o.o. postane agencija od povjerenja, uvijek spremna da izađe u susret i najzahtjevnijim klijentima. U protekom periodu su uspjeli da steknu veliki broj zadovoljnih korisnika njihovih usluga, što govori o ozbiljnosti ove organizacije. Boka Adriatic d.o.o. svojim partnerima obezbjeđuje vrhunsku uslugu i garantuje kvalitet svojih usluga. Agencija je osnovana 1999. kao domaće pravno lice registrovano za obavljanje pomorsko-saobraćajnih agencijskih poslova, koje u obavlja pomorske - agencijske poslove za račun nalogodavca ili u svoje ime i to:

A. *Zastupanje stranih pomorskih kompanija (brodara):*
   - Prihvat i otprema broda (sve formalnosti pri dolasku i odlasku broda);
   - Zastupanje brodara u odnosima sa državnim i drugim javnim organima;
   - Zastupanje brodara u odnosima sa drugim fizičkim i pravnim licima.

B. *Posredovanje uopšteno:*
   - Posredovanje oko sklapanja ugovora o iskorišćavanju pomorskih brodova (ugovor o prevozu stvari morem, brodarski ugovori, pomorsko-vozarski ugovori, ugovor o prevozu putnika, ugovor o tegljenju…);
   - Posredovanje pri kupoprodaji, gradnji i remontu brodova;
   - Posredovanje pri osiguranju broda;
   - Posredovanje pri osiguranju tereta;
   - Posredovanje pri pribavljanju posade za brodare;
   - Ostala posredovanja.

C. *Pomaganje:*
   - Zapovjedniku broda;
   - Članovima posade i putnika.

D. *Sporedni poslovi pomorskog agenta:*
   - Prevoz članova posade i putnika;
   - Posredovanje pri dobijanju viza;
   - Posredovanje za dobijanje avionskih karata i dr.

Od 2011. primjetan je pad broja putnika sa jahti i teretnih brodova koji su posjetili Crnu Goru posredstvom agencije Boka Adriatic. Do ponovnog rasta broja ove grupe turista dolazi 2014. i 2015. godine, što je prikazano na narednim tabelama.

Tabela 5. Broj dolazaka jahti, 2010-2015

Godina	Jahte	Broj putnika
2010	79	948
2011	84	1008
2012	76	912
2013	47	544
2014	37	444
2015	56	672

Izvor: Boka Adriatic d.o.o.

Tabela 6. Broj brodova u brodogradilištu Bijela, 2010-2015

Godina	Brod teretni	Broj putnika
2010	15	315
2011	19	399
2012	14	294
2013	11	231
2014	22	462
2015	4	84

Izvor: Boka Adriatic d.o.o.

Tabela 7. Podaci broja brodova i putnika Boka Adriatic d.o.o., 2010-2015.

Godina	Broj brodova	Broj putnika
2010	112	35.138
2011	122	86.661
2012	101	87.434
2013	121	126.007
2014	137	137.061
2015	152	143.547

Izvor: AD Luka Kotor

Ukupan broj brodova i putnika Boka Adriatic agencije je u porastu posljednjih nekoliko godina. Za naredne dvije godine, projektovan je dalji rast i to, za 2016. godinu 167, a za 2017. godinu 128 brodova.

Najpoznatije brodske kompanije sa kojima sarađuje Boka Adriatic d.o.o. su:

a) *Silversea Cruises-Royal Caribbean Cruises* (Celebrity cruises, Azamara cruises i Royal Caribbean International);
b) *Princes cruises-Compaqniedes iles du ponant*, preimenovani u Ponant (Fred Olsen Cruise Line, Star cruises, Tur Cruises, Hapaq Lloyd, Residensa);
c) Ranije su sarađivali sa *Oceania Cruises* i *Costa Crociere.*

Boka Adriatic je prisutna na sajmovima u inostranstvu i to: Majami, Hamburg, Barselona.

2.4.2.1. Ponuda izleta

Turistički promet je pokazatelj ukupnog broja turista i njihovih noćenja u nekom području za odredjeni vremenski priod. Kao zbirni pokazatelj obuhvata dvije spomenute kategorije (turiste i noćenja). Kraći obilazak kulturno turističkih vrijednosti kao i kraćih dnevnik putovanja naziva se izletnički turizam koji tokom cijele godine uveliko kako povećava korišćenje turističkih kapaciteta tako i povećava promet. Izletnički program je kombinacija od dvije ponuđene usluge koje traju manje od 24 sata i ne uključuje noćenje, odnosno smještaj turista. U narednom dijelu rada biće prikazani najznačajniji, odnosno najpopularniji izleti agencije Boka Adriatic d.o.o., ali i drugih agencija u Crnoj Gori.

A) Šetačka tura kroz Kotor

Razgledanje Starog grada (uključujući Katedralu Sv. Tripuna i Pomorskog muzeja Crne Gore) traje 1 sat i 30 minuta. Stari dio grada Kotora je razvijen u unutrašnjosti trouglaste oblasti i ograđen zidinama koje se protežu do tvrđave Sv. Ivana. U toku obilaska iskusni vodič provodi turiste i kroz druga mjesta kao i na 5 km duge zidine grada, sagrađene od strane Venecije, koja je počla da ih gradi 1420. godine. Izgradnja je nastavljena do sredine XVIII vijeka.



Slika 6. Pomorski muzej u Kotoru



Slika 7. Katedrala Sv. Tripuna

Izvor: Montenegro Travel, *Pomorski muzej,* http://www.montenegro.travel/objekti/pomorski-muzej i TO Kotor, *Katedrala Sv. Tripuna*, http://www.tokotor.me/mm-post-lokacije/katedrala-sv-tripuna/ [07.11.2016]

Obuhvatajući cijeli stari grad, zidovi su formirali unikatno utvrđenje, koje je moglo da odoli neprijateljskim opsadama mjesecima. Katedrala Sv. Tripuna je sagrađena 1166. godine. To je romanička bazilika, čiji je brod odvojen od prolaza kvadratnim stubovima. Poznati Pomorski muzej je bogat vrijednim znamjenitostima i nasljeđima ovih područja.

B) Kotor i Budva

Vožnja Kotor – Budva traje 45 minuta. U ovoj ekskurziji turisti imaju priliku da uživaju u predivnoj crnogorskoj Rivijeri, počevši od polaska za Budvu koja je danas centar modernog turizma. Slobodno vrijeme u Budvi je 60 minuta. Turisti posjećuju stari grad Budva, čije zidine datiraju iz XV vijeka. Nakon toga imaju slobodnog vremena za shopping. Razgledanje starog grada (Katedrala Sv. Tripuna i Pomorski muzej) traje 75–90 minuta. Obuhvatajući cijeli stari grad, zidovi su formirali unikatno utvrđenje, koje je moglo da odoli neprijateljskim opsadama mjesecima.



Slika 8. Stari grad, Budva

Izvor: Budva, http://www.budva.com/mne/stari-grad [31.05.2017]

C) Montenegrotour-A

Ova cjelodnevna ekskurzija nudi turistima dobru šansu da se upoznaju sa Crnom Gorom, jedinstvenom državom gdje na tako malom mjestu ima toliko prirodnih i kulturno-istorijskih bogatstava. Izlet počinje polaskom iz Kotora za Njeguše, malo i mirno selo u planini (900 m nadmorske visine). Njeguši su poznati kao rodno mjesto najvećeg crnogorskog pjesnika i vladike Njegoša. Nakon toga, turisti će posjetiti Cetinje (panoramsko razgledanje).



Slika 9. Njeguši

Izvor: Montesol Travel, *Montenegro Tour,* http://montesoltravel.me/aranzman/visit-cetinje-and-lovcen [02.02.2019]

D) Kotor i Perast

Perast je mirno barokno mjesto pored Kotora. Najlepše građevine datiraju iz 17. i 18. vijeka. Razgledanje Perasta i pomorskog muzeja traje 30 minuta, a turisti imaju 45 minuta slobodnog vrijemena.

U akvatoriji preko puta Perasta, na jednom od 2 mala ostrva, nalazi se Gospa od Škrpjela, crkva iz perioda baroka. Ovo ostrvo je vještačkog porijekla, napravili su ga mještani nasipanjem kamenja na podvodnu hrid, a crkva je izgrađena 1452. godine. Prema legendi ostrvce je građeno vjekovima od strane pomoraca koji su na taj način ispunili zakletvu.

Vožnja od Perasta do ostrva Gospa od Škrpjela brodom traje 10 minuta, a razgledanje ostrva 50 minuta. Crkva sadrži 68 prekrasnih fresaka naslikane od strane Tripa Kokolja, poznatog baroknog slikara iz Perasta (17. vijek).

U povratku vožnja do Kotora traje dvadesetak minuta, a razgledanje grada, uključujući i katedralu Sv. Tripuna sat vremena. Gosti sa kruzera koriste programe izleta: Kotor, Perast, Cetinje, Budva u procentu od 60 %, dok sve ostale programe izleta gosti koriste do 40%.



Slika 10. Gospa od Škrpjela

Izvor: Montenegro Holiday Expert, *Day Trips in Montenegro – Don't Miss*, https://www.montenegro-holiday.expert/travel-news/day-trips-montenegro [07.11.2016]

E) Herceg Novi – Grad tvrđava i dom Sv. Leopolda Mandica

Ovaj izlet traje 4 sata. Obuhvata vožnju do Herceg Novog i obilazak Starog grada-šetnju Trgom Nikole Đurkovica uz priču o lokalnim tvrđavama koje gosti imaju priliku da vide, ali i posjete neke od njih. Turisti obilaze tvrđavu Forte Mare i crkvu Sv. Leopolda Mandica. Nakon toga imaju slobodno vrijeme, prije povratka u Kotor, sa foto pauzom na Verigama.



Slika 11. Herceg Novi

Izvor: *Agencija 360 Monte*, *https://360monte.me/herceg-novi* [07.11.2016]

F) Plava špilja – Sea raft



Slika 12. Plava spilja

Izvor: *Travel Montenegro*, http://www.travelmontenegro.me/plava-spilja/ [07.11.2016]

Ovaj izlet traje 4 sata. Obuhvata vožnju gliserima do Plave špilje, a zatim pauzu za slikanje i kupanje. Vožnja se nastavlja do Žanjica. Slijedi dobrodošlica u lokalnom kafiću, te prije povratka slobodno vrijeme za suncanje, kupanje i slobodne aktivnosti.

G) Seosko domaćinstvo-tradicija i običaji

Ovaj izlet traje 4 sata. Vožnja se odvija poluostrvom Luštica do sela, sa kratkim upoznavanjem istorije Crne Gore. Turisti dolaze u seosko domaćinstvo i imaju priliku da obiđu stari mlin i čuju nešto od istorije tog domacinstva, kao i samog mlina. Slijedi foto pauza na guvnu, gdje gosti imaju predivan pogled na panoramu Boke, i degustacija lokalne kuhinje koju je pripremio domaćin. Nakon degustacije i uživanja u muzici lokalnih muzičara slijedi povratak u Kotor i razgledanje Starog grada.

H) Maslinjaci – tradicija i proizvodnja

Tura traje 5 sati. Turisti se voze poluostrvom Luštica do sela. Slijedi posjeta maslinjaku, gdje gosti imaju priliku da vide i saznaju kako se pravi maslinovo ulje, ali i da degustiraju isto. Nakom boravka i šetnje kroz maslinjake, uz pratnju i priču domaćina, slijedi posjeta njegovom domaćinstvu i degustacija lokalnih specijaliteta. Slijedi povratak u Kotor i obilazak Starog grada.



Slika 13. Maslinjaci- tradicija i proizvodnja

I) Plaža Jaz

Tura traje 4 sata. Obuhvata vožnju do plaže Jaz. Goste očekuje dobrodošlica u lokalnom kafiću, uz piće, ležaljke i suncobrane za svakog gosta. Slijedi slobodno vrijeme za sunčanje i kupanje. Nakon toga, turisti se vraćaju u luku.



Slika 14. Plaža Jaz

Izvor: *Rivijera*, http://www.rivijera.net/en/beachbars/plaza/ [07.11.2016]

J) Porto Montenegro

Tura traje 3 sata. Obuhvata vožnju do Porto Montenegra, obilazak Nautičkog muzeja i posjetu podmornice. Prije povratka u Kotor, sijedi slobodno vrijeme za kupovinu, šetnju i ručak.



Slika 15. Porto Montenegro

Izvor: *Daily Mail,* http://www.dailymail.co.uk/travel/article-2867217/Move-Monte-Carlo-Porto-Montenegro-new-hotspot-rich-famous.html [07.11.2016]

K) Kajaking

Tura traje tri i po sata. Turisti se šetaju od luke do obližnje plaže, gdje preuzimaju opremu i kajake. Slijedi obilazak jednog dijela zaliva – veslanje najviše sat vremena u jednom pravcu sa pauzom za osvježenje uz vodu ili sok, a po želji i kupanje. Nakon toga sliedi povratak u luku.



Slika 16. Kajaking

Izvor: *Global Tour Montenegro*, https://www.globtourmontenegro.com/me/izleti/izlet-kayaking-u-bokokotorskom-zalivu-228 [07.11.2016]

L) Boka biciklom

Tura traje 3 i po sata. Podrazumijeva šetnju do obližnjeg parkinga gdje su smještena bicikla. Gosti preuzimaju opremu, upoznaju se sa turom i pravilima.



Slika 17. Boka biciklom

Izvor: *Agencija Explorer,* http://www.explorer.co.me/srp-me/nasa-ponuda/ljeto/biciklom-kroz-prirodu [07.11.2016]

Grupu vode dva profesionalna biciklista – jedan na čelu, a drugi na začelju kolone, kao i auto. Tura može da ide do Perasta sa pauzom za piće, toalet, kupanje itd., ili se produžava do Kamenara – prelazi se trajekt i preko Prčanja se vraća u Kotor.

M) Off road tour – Nacionalni park Lovćen

Tura traje 5 sati i 15 minuta. Obuhvata šetnju do parkinga, upoznavanje sa rutom i ukrcaj u džipove. Slijedi vožnja do Krsca sa foto pauzom i skretanje za Nacionalni park. Nakon toga, turisti se voze do Vidikovca i imaju pauzu za slikanje. Slijedi put do mauzoleja, posjeta Njegoševom mauzoleju i vožnja preko Ivanovih korita i Cetinja za Njeguše, gdje se pravi pauza za ručak. Nakon ručka, turisti se vraćaju u Kotor.



Slika 18. Off Road Tour

Izvor: *Pana Comp,* http://www.panacomp.net/lovcen-national-park/ [07.11.2016]

N) Skadarsko jezero

Ova tura traje 5 sati i 45 minuta. Obuhvata vožnju do Svetog Stefana sa foto pauzom, nakon čega se preko Sozine ide do Virpazara. Slijedi ukrcaj u brodić i voznja oko 1,5 – 2 h.

Prelijepe krajolike turisti razgledaju uz priču vodiča o bogatoj istoriji, kao i uz posluženje na brodu. Po povratku u Virpazar moguće je opcionalno organizovanje ručka. Povratak u Kotor je preko Sozine.



Slika 19. Skadarsko jezero

Izvor: *Photo Montenegro,* http://www.photomontenegro.me/skadarsko-jezero/ [07.11.2016]

O) Zalazak sunca

Ova tura traje 3 sata. Obuhvata vožnju serpentinama do restorana Krstac, gdje se gosti ljubazno dočekuju uz posluženje snack-a. Gosti uživaju u prelijepom pogledu koji se pruža sa terase restorana. Nakon zalaska sunca slijedi povratak u luku.



Slika 20. Zalazak sunca

Izvor: *Moja Crna Gora,* http://www.mojacrnagora.com/slika-dana-2013-06-29-zalazak-sunca-u-mjestu-ljuta-boka-kotorska/ [07.11.2016]

P) Sveti Stefan-obilazak ostrva sa ručkom

Ovaj izlet traje 3 sata. Obuhvata vožnju do Svetog Stefana i foto pauzu iznad ostrva. Slijedi obilazak u pratnji hostese sa ostrva. Nakon kratke šetnje obezbijeđen je ručak, nakon čega se gosti vraćaju u Kotor.



Slika 21. Sveti Stefan

Izvor: *Travel Montenegro,* http://www.travelomontenegro.com/destinations/sveti-stefan/#.WSa-pFWGPIU [07.11.2016]

Q) Montenegro gastro tura

Ova tura traje 7 sati. Obuhvata vožnju do Svetog Stefana i foto pauzu iznad ostrva. Turisti se voze do Virpazara, nakon čega slijedi pauza u domaćinstvu sa degustacijom lokalnih proizvoda i vina. Vožnja se nastavlja do drugog domaćinstva, gdje se degustiraju proizvodi od meda i rakije. Povratak je preko Cetinja sa pauzom u Budvi, gdje gosti imaju slobodno vrijeme. Nakon toga, turisti se vraćaju u Kotor.



Slika 22. Montenegro gastro tura

Izvor: *Wines of Montenegro*, http://winesofmontenegro.me/?my-product=zarko-masanovic&lang=sr [07.11.2016]

R) Vinska tura

Vinska tura traje 7 sati. Obuhvata vožnju do Sv. Stefana sa foto pauzom i nastavak preko Sozine za Skadarsko jezero – selo Vranjina. Slijedi pauza i osvježenje u restoranu, te nastavak do vinograda. Nakon toga turisti razgledaju vinariju Šipčanik i ručaju uz degustaciju vina. Povratak u Kotor je preko Podgorice, sa usputnom kratkom pauzom.



Slika 23. Vinska Tura

Izvor: *Gorbis Travel*, www.gorbis.com [07.11.2016]

2.4.2.2. Marketing strategija

U odnosu na okolne zemlje, cijene usluga pomorske agencije u Crnoj Gori su niske, prije svega jer zakonom nije regulisana djelatnost pomorske agencije (nepostojanje licence, zakonom propisanih uslova za obavljanje ove djelatnosti, postojanje damping cijena agencija iz susjednih zemalja koje imaju podagente u Crnoj Gori itd.) Svake godine se otvaraju nove agencije, koje drastično smanjuju cijenu usluga do nerentabilnosti poslovanja, samo da bi preuzele klijente. Ipak, takve agencije se brzo i zatvaraju. Dakle, cijene agencije Boka Adriatic su niže od cijena agencija iz regiona, ali strategija preduzeća nije usmjerena na snižavanje cijene, već na povećanje kvaliteta i dugoročni razvoj. Plaćanja se vrše preko računa u banci ili kreditnom karticom u slučaju agentiranja jahti.

Boka Adriatic vrši promociju putem Interneta i obilaskom sajmova (kad je riječ o kruzerima i jahtama). Problem je to što u Crnoj Gori nije dovoljno razvijena organizacija sajmova. Tako Crna Gora (tj. Lučka uprava, kao državni organ nadležan za luke od nacionalnog značaja i NTO) nema svoj štand na sajmovima *Seatrade Miami* i *Seatrade Europe*. Pored Interneta i sajmova, lične preporuke klijenata su veoma važne, posebno kada je riječ o teretnim brodovima.

Boka Adriatic teži da ostvari konkurentnu prednost povećanjem dodatne vrijednosti u odnosu na konkurente. Same karakteristike ponuđenih usluga ne razlikuju se značajno od konkurencije, ali ova agencija ima dugu tradiciju i dobru reputaciju već dugi niz godina. Kupci je prepoznaju kao pouzdanog partnera koji ima razvijenu poslovnu saradnju sa drugim preduzećima i ključnim državnim institucijama. Zaposlene odlikuje visok stepen stručnosti i fokus na efikasnost i fleksibilnost u skladu sa potrebama tržišta, a posebno ključnih kupaca. Kako agencija Boka Adriatic sarađuje prije svega za stranim brodarima, znanje engleskog jezika je neophodno, kao i vještine poslovne komunikacije. Visoka stručna sprema i pomorsko iskustvo jeste prednost, ali nije i jedini uslov za zapošljavanje u agenciji, jer svi zaposleni prolaze kroz kontinuiranu obuku i usavršavanje, naročito kada se radi o kruzing turizmu. Kruzing kompanije organizuju obuke i predavanja (prilikom posjete sajmovima i online) za svoje agente. Takođe, zaposleni moraju biti upoznati sa domaćim zakonodavstvom vezanim za pomorsko poslovanje, kao što su Zakon o Lukama, Zakon o sigurnosti pomorske plovidbe, Zakon o graničnoj kontroli, Zakon o moru, Zakon o strancima, Zakon o jahtama, Carinski zakon i dr., kao i sa svim izmjenama kako bi se na vrijeme obavijestio brodar o eventualnim promjenama.

Prilikom kreiranja ponude izleta, agencija se oslanja na želje potrošača i kratka istraživanja koja se redovno sprovode o zadovoljstvu turista izletničkom ponudom. Svoje poslovanje agencija maksimalno usklađuje sa konceptom održivog razvoja, prije svega strogim poštovanjem zakonske regulative. Zakoni i podzakonska regulativa se redovno prilagođavaju međunarodnim propisima i standardima u domenu sigurnosti plovidbe, putnika i članova posade, pa je neophodno usklađivati poslovanje svih brodskih agencija sa novim propisima. Posebna pažnja posvećuje se Međunarodnoj konvenciji o sprječavanju zagađenja s brodova.

Agencija pokušava da implementira principe održivosti u sve domene svog poslovanja i to koristeći sljedeće strategije:

- Štednja energetskih resursa, ušteda papira i obezbeđivanje adekvatnih radnih uslova za zaposlene;
- Saradnja sa poslovnim partnerima koji poštuju principe održivosti i promovišu načela društveno odgovornog poslovanja;
- Podrška partnerima i dobavljačima koji primjenjuju održivu poslovnu praksu i promovišu razvoj održivog turizma u Crnoj Gori;
- Formulisanje i primjena kodeksa ponašanja u cilju zaštite intresa zaposlenih, poslovnih partnera i krajnjih potrošača;
- Pružanje savjetodavne podrške svim drugim preduzećima kojima je potrebna pomoć u formulisanju strategije održivog poslovanja u turizmu;
- Prodaja usluga koje imaju za cilj unapređenje položaja Crne Gore na međunarodnom turističkom tržištu kroz promociju tradicije i kulturnih vrijednosti destinacije;
- Promocija prodaje lokalnih proizvoda i usluga i dr.

Jedan od ključnih načina za implementaciju koncepta održivog poslovanja u svakodnevno poslovanje agencije je svakako kontinuirana edukacija zaposlenih iz oblasti održivog razvoja i njegovog značaja za dugoročni napredak preduzeća i jačanje njegove tržišne pozicije. Pored zaposlenih, potrebno je i da dobavljači i poslovni partneri budu uključeni u proces implementacije održivih poslovnih rješenja u svakodnevnu praksu. U tom smislu, nameće se potreba za razvijanjem dugoročne saradnje agencije sa drugim preduzećima i državnim institucijama i jačanje poslovnih mreža organizacija koje imaju isti cilj, a to je implementacija koncepta održivog turističkog razvoja u Crnu Goru radi boljeg pozicioniranja ove destinacije na svjetskom tržištu. Samo takav integrisani pristup može dovesti do pozitivnih efekata po

lokalna turistička preduzeća, čije poslovanje u velikoj mjeri zavisi od atraktivnosti Crne Gore kao turističke destinacije i njenog pozicioniranja na svjetskom tržištu.

2.4.2.3. SWOT analiza

SWOT analiza agencije Boka Adriatic d.o.o. je prikaz prilika , snaga , slabosti i prijetnji sa kojima se agencija suočava. Najveće snage agencije su dobra lokacija, pozitivan imidž i duga tradicija kao i veliki broj lojalnih potrošača koji dalje preporučuju agenciju svojima prijateljima i saradnicima. Agencija posjeduje lojalan, iskusan i obučen kadar, kao i široku mrežu poslovnih saradnika, uključujući i državne institucije sa kojima sarađuje dugi niz godina.

Tabela 8. **SWOT analiza Boka Adriatic d.o.o.**

SNAGE	**SLABOSTI**
– Izuzetna lokacija – Pozitivan imidž i tradicija – Lojalni klijenti dobre platežne moći sa potrebom za čestim putovanjima – Veliki broj značajnih veza sa ostalim firmama koje su od koristi agenciji – Lojalan i iskusan kadar	– Nedovoljno propagandnog materijala i manjak iskustva u marketingu – Malo preduzeće
ŠANSE	**PRIJETNJE**
– Brz rast tržišta – Povećanje kupovne moći stanovništva – Izgradnja auto-puta	– Proizvod agencije lako zamjenjiv – Neusaglašenosti zakonskih regulativa Nedovoljna zainteresovanost lokalne samouprave za razvoj – Novi konkurenti – Politička nestabilnost regiona

Ključne slabosti su veličina preduzeća, uključujući i broj zaposlenih, kao i nedovoljno iskustvo u marketingu. Preduzeće ne posjeduje jasnu marketing strategiju i previše se oslanja na lojalnost postojećih klijenata i njihove preporuke. Iako postoji web sajt, on se ne ažurira redovno i ne sadrži opštirne informacije o uslugama agencije i pogodnostima koje klijenti mogu da ostvare korišćenjem njenih usluga.[25] Samim tim, potencijalni potrošači ne mogu lako doći do informacija o tome na koji način se ovo preduzeće razlikuje od konkurenata. S

[25] *Agencija Boka Adriatic*, http://www.adriaticagent.com/

druge strane, riječ je o malom preduzeću koje već duži niz godina ima isti broj zaposlenih i ograničene finansijske mogućnosti.

Broj prijetnji je jako veliki i on uključuje kako karakteristike samog proizvoda, koji je lako zamjenjiv drugima, i nove konkurente, tako i neusaglašenost zakonske regulative, nezainteresovanost lokalne samouprave za dalji razvoj i političku nestabilnost u regionu. Navedene prijetnje i slabosti preduzeća mogu se prevazići blagovremenim iskorišćavanjem šansi. Kruzing turizam je u porastu, kao i prosječna kupovna moć turista. S druge strane, u narednom periodu saobraćajna infrastruktura u Crnoj Gori biće unapređena, što će omogućiti proširenje izletničke ponude i jednostavnije organizovanje posjeta lokalnim atrakcijama.

Sve navedeno ipak implicira neophodnost državne podrške razvoju održivog kruzing turizma i svih pojedinačnih učesnika u ovom sektoru. Ovo se prije svega odnosi na izgradnju neophodne infrastrukture i uvođenje zakonskih propisa koji omogućavaju razvoj u skladu sa principom održivosti.

3. KARAKTERISTIKE KRUZING TURIZMA U BOKI KOTORSKOJ

Brodske ture predstavljaju veliko osvježenje u ponudi pomorskih zemalja. Prema podacima Vlade Crne Gore za 2012. godinu, učešće Mediterana u ukupnom svjetskom tržištu kružnih putovanja zadnjih godina značajno raste i zauzima drugo mjesto poslije Kariba.[26] Interesovanje za Jadran je u porastu (učešće Jadrana u mediteranskim turama je sa 19,4% u 2003. godini poraslo na 24% u 2012). Ukupan broj putnika koji se ukrcao na kruzere u Jadranu iznosio je u 2012. godini 940 hiljada, dok je ukupan broj turista koji je evidentiran u lukama bio 4,9 miliona. Kruzing turizam ima izraženu sezonalnost, pa su tako putovanja u Evropi najtraženija u letnjim mjesecima, kada na ovoj destinaciji ukupna putovanja dostižu i do 38%.[27]

Prema podacima Monstat-a, u Kotoru je tokom jedanaest mjeseci 2015. boravilo 74.517 gostiju, a ostvareno je ukupno 357.905 noćenja.[28] S obzirom da su urađene brojne izmjene u zakonskoj regulativi i da sada, zahvaljujući novom Zakonu o prijavi boravka, postoje precizniji podaci o registrovanim gostima, broju gostiju i noćenja, broj dolazaka je veći u odnosu na prethodnu godinu. Ipak, autor vjeruje da ovaj podatak govori samo o tome da prošlih godina evidencija dolazaka nije kvalitetno vršena i zbog toga veliki broj turista nije registrovan. Sezona 2015. je svakako bolja i bilježi se porast gostiju, ali indeks, odnosno uporedni podatak, za isti period prošle godine ne može se uzeti u obzir jer nije realan.

Kada je riječ o izletničkim posjetama, ovaj segment turističkih posjeta, odnosno prometa, svake godine bilježi porast od par procenata. Kotor je od 01.01.2015. do 31.12.2015. posjetilo 321.857 izletnika što je za 2% više u odnosu na isti period prošle godine.[29] Prema podacima TO Kotor, najveći broj izletnika dolazi iz:

- Velike Britanije (18,31%);
- SAD-a (11,25%),
- Francuske (11,34%);
- Rusije (10,36 %);
- Njemačke (7,19%);
- Turske (5,37%);
- Poljske (4,79%),

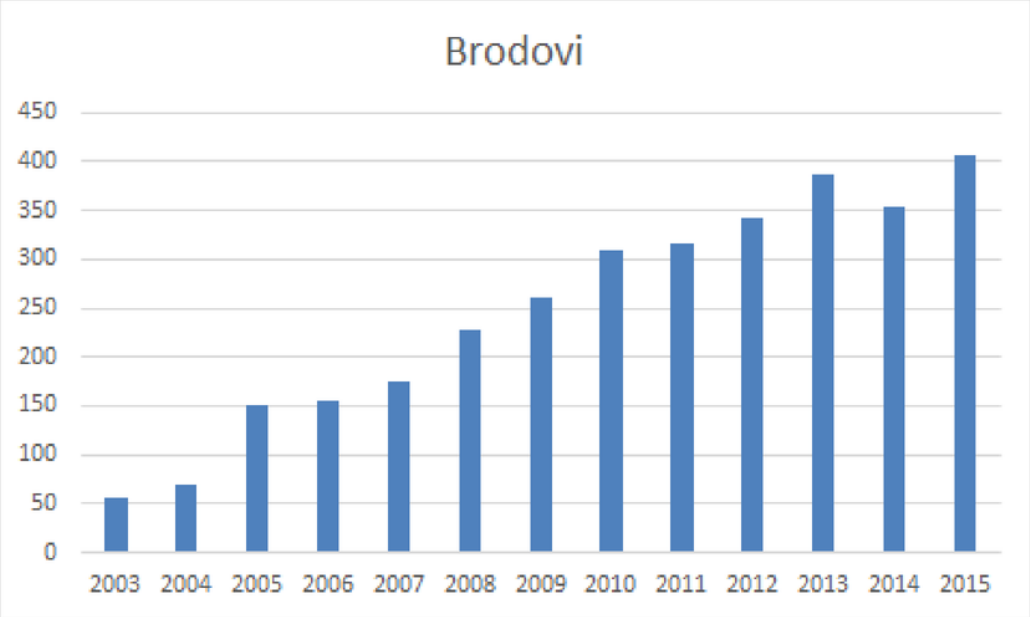
[26] Vlada CG (2013). *Informacija o povezanosti i dostupnosti Crne Gore u funkciji razvoja turizma*. str. 19–20.
[27] Dowling, R. K. (2006). *Cruise ship tourism*. Wallingford: CABI. str. 23.
[28] Zavod za statistiku Crne Gore: Monstat, *Turizam*, http://www.monstat.org/cg/page.php?id=368&pageid=44 [19.10.2016]
[29] TO Kotor (2016). *Izvještaj o radu za 2015. godinu.* Kotor. str. 12.

- Kine (4,78%);
- Španije (4,34%), i
- Japana (3,68%), što čini oko 82% ukupnog broja izletnika.

Ostalih 18% u velikoj mjeri čine izletnici iz Koreje, Italije, Bugarske, Danske, Tajvana i Grčke. Očekuje se da izletnička sezona traje čitave zime, doduše u znatno manjem obimu, s obzirom na to da postoje najave o dolascima turista iz Kine, Japana i drugih Azijskih zemalja i Skandinavije.[30]

U toku 2015 godine je u kotorsku luku uplovilo 412 kruzera što čini 16% više nego u istom periodu prethodne godine. Na kruzerima je bilo 442.029 putnika, što je za 42% više u odnosu na isti uporedni period 2014. Tokom 2015. u kotorsku luku je uplovilo 1.567 jahti sa 7.096 putnika.[31] Podaci su prikazani grafički.

Grafikon 2. Broj pristiglih brodova u luku Kotor 2003–2015.



Izvor: Luka Kotor, *Statistički podaci*, http://www.portofkotor.co.me/O-luci/statisticki-podaci.html [19.10.2016]

Kotor je nakon Dubrovnika i Venecije treća luka na Jadranu po prometu brodova, a na osmom mjestu na Mediteranu po prometu putnika. Gradske zidine je od 01. januara do 31. oktobra 2015. obišlo 92.000 posjetilaca, što je za 26% vise u odnosu na podatak iz 2014.

[30] TO Kotor, 2016, *op.cit.,* str. 12.
[31] Luka Kotor, *Statistički podaci*, http://www.portofkotor.co.me/O-luci/statisticki-podaci.html [19.10.2016]

Grafikon 3. Broj putnika pristiglih sa kruzera u luku Kotor 2003–2015.



Izvor: Luka Kotor, *Statistički podaci*, http://www.portofkotor.co.me/O-luci/statisticki-podaci.html [19.10.2016]

3.1. Ograničenja i nedostaci u postojećoj ponudi Boke Kotorske

U analizi ograničenja i nedostataka u postojećoj ponudi Boke Kotorske poći će se od osnovnih podataka o Kotoru, analize karakteristika Kotora kao međunarodne kruzing destinacije, a zatim će biti analizirani ključni zaključci istraživanja o zadovoljstvu turista koje je sprovela TO Kotor 2015. godine.

3.1.1. Osnovni podaci o Kotoru

Kotor je jedan od 25 najljepših svjetskih zaliva. Njegova burna istorija koju karakteriše postojanje brojnih političkih uprava i razvijeno pomorstvo i trgovina omogućili su Kotoru da poprimi uticaje mnogih svjetskih kultura.[32] Broj stanovnika Kotora nije bio u značajnom porastu sve do 60-ih godina prošlog vijeka usljed ograničenih mogućnosti za privređivanje. Stanovnici su se iseljavali iz ovog regiona u druge, razvijenije i perspektivnije regione. Tek nakon 60-ih godina, razvoj privrede dovodi do porasta broja stanovnika i razvoja ove opštine.

[32] Vidi. Kordić, S. (2009). *Kotor, Vodič kroz grad.* Kotor: Dobro more.

Današnje stanje opštine Kotor detaljno je analizirano u *Strateškom planu razvoja opštine Kotor za period 2013–2017. godine*.[33] U sprovedenoj SWOT analizi identifikovano je 5 ključnih oblasti koje utiču na dalji razvoj ove opštine:

- *Socijalno staranje i ekonomski razvoj*
- *Demografija i rad i ostale društvene djelatnosti;*
- *Javna i saobračajna infrastruktura*
- *Životna sredina i*
- *Administrativni kapaciteti.*

U domenu *demografije, rada, socijalnog staranja i ostalih društvenih djelatnosti* postoji nekoliko ključnih prednosti Kotora. Geografski položaj i klimatski uslovi su povoljni, kao i obrazovna struktura stanovništva. Postoje povoljne mogućnosti zapošljavanja u sektoru turizma i visoka raspoloživost edukovane radne snage. Obrazovne institucije su razvijene, kao i kvalitetna zdravstvene zaštita. S druge strane, postoji nekoliko ključnih nedostataka koje je potrebno riješiti. Nizak je stepen ulaganja u obrazovne i zdravstvene objekte i postoji neravnomjeran raspored predškolskih ustanova po opštinama. Učenici i studenti se nedovoljno stipendiraju od strane privrednog sektora. Izražene su unutrašnje migracije, što dovodi do smanjenja broja stanovnika i neujednačene i nepovoljne polne i starosne strukture. Građani nisu dovoljno zainteresovani za ostvarivanje projekata od javnog intresa, a organizacioni preduslovi za izradu značajnih projekata i studija su ograničeni. Izražen je i nedostatak finansijskih resursa, ali i nezaintresovanost za obuku, usavršavanje i cjeloživotno obrazovanje. Navedeni problem mogu se riješiti iskorišćavanjem šansi iz okruženja, prije svega unapređenjem obrazovnih i zdravstvenih ustanova kroz investicione projekte u cilju modernizacije, sprovođenje obuka u skladu sa potrebama tržišta rada i razvoj projekata ravnomjernijeg razvoja opština.

U oblasti *ekonomskog razvoja* ključne snage Kotora su razvijenost različitih oblika turizma i preduzetništva i postojanje značajnog broja malih i srednjih preduzeća. Ključni nedostaci su nedovoljna povezanost turističkog sektora i poljoprivrede, velika sezonalnost, nerazvijenost turističke infrastrukture, nedovoljno projekata za podsticanje privrednog potencijala i nerazvijenost privatno-javnih partnerstava. Najznačajnije prijetnje koje mogu ograničiti ekonomski razvoj su smanjenje broja turista i usporavanje turističkog razvoja pojavom novih konkurenata/turističkih destinacija iz okruženja, smanjenje investicija u turizam, nekontrolisana i neadekvatna gradnja (npr. veliki smještajni objekti nasuprot manjim

[33] Opština Kotor (2012). *Strateški plan razvoja opštine Kotor 2013-2017,* Kotor.

objektima za kojima postoji veća tražnja), ali i preveliko oslanjanje na jednu privrednu djelatnost – turizam. Kako bi se minimizirale navedene slabosti i smanjio rizik od navedenih prijetnji, potrebno je iskoristiti mogućnosti u tri domena: razvoj turizma, razvoj drugih privrednih sektora i promocija saradnje. U domenu turizma, potrebno je razvijati pomorsku privredu, planski graditi smještajne kapacitete i stvoriti uslove za produženje turističke sezone. U domenu razvoja drugih privrednih djelatnosti potrebno je podsticati razvoj poljoprivrede i ribarstva, brodogradnju, metaloprerađivačku industriju, uzgoj biljaka i afirmaciju starih zanata. Navedene mjere moraju bit praćene razvojem privatno-javnih partnerstava i promocijom dijaloga ključnih zainteresovanih strana.

U domenu s*aobraćajne i javne infrastrukture,* ključne snage su povoljna saobraćajna povezanost, razvoj nautičkog turizma, blizina aerodroma u Tivtu, kvalitetne transportne uslge, dobra povezanost sa drugim opštinama u pomorskom i središnjem dijelu Crne Gore, razvijene telekomunikacije, lučka infrastruktura i sistem za tretman čvrstog otpada. Ključni nedostaci su visoka frekvencija saobraćaja tokom letnje sezone, neadekvatno upravljanje infrastrukturom, nerazvijena saobraćajna i vodovodna infrastruktura u planinskim i ruralnim regionima, neadekvatno regulisanje prečišćavanja vode i nedovoljna povezanost na centralnu električnu mrežu. Kako bi se unapredila saobraćajna infrastruktura neophodno je obezbijediti finansijske resurse za projekte iz ove oblasti i regulisati problem nekontrolisane gradnje. Mogućnosti koje treba iskoristiti u cilju poboljšanja kvaliteta saobraćajne infrastrukture su izgradnja obilaznih puteva oko Starog grada, promocija razvoja pomorskog saobraćaja, priključenje svih naselja na vodovodnu mrežu i unapređenje lučke infrastrukture uz modernizaciju marina.

U oblasti *životne sredine* postoje interne snage koje se mogu iskoristiti u cilju unapređenja opšteg stanja i očuvanja prirodnog okruženja Kotora. Kotor posjeduje atraktivne prirodne i kulturne vrijednosti i brojne raspoložive prirodne resurse. Postoji bogata tradicija u ovom regionu, kao i razvijena multikulturalnost, multietničnost i multikonfesionalnost. S druge strane, prirodni resursi nisu dovoljno iskorišćeni, a prostorno upravljanje se ne sprovodi planski. Arheološka istraživanja se ne sprovode kontinuirano. Takođe, postoji problem neadekvatnog upravljanja otpadnim vodama i smećem, kao i nizak stepen razvoja svijesti o značaju upravljanja životnom sredinom i zaštitom spomenika kulture. Najznačajnije prijetnje su postojanje luka konkurenata u drugim mediteranskim turističkim destinacijama, nedostatak atraktivnih kulturnih sadržaja u zimskom periodu i visok nivo zagađenja prirodnih resursa i devastacije prostora. Neka od rješenja za navedene probleme su adekvatnije

planiranje i upravljanje prirodnim resursima, rješavanje infrastrukturnih problema, kontinuirano istraživanje prirodne i kulturne baštine, razvoj svijesti o značaju zaštite životne sredine, korišćenje obnovljivih izvora energije i razvoj dodatnih sadržaja, poput Nacionalnih parkova.

Administrativni kapaciteti Kotora su efikasni sa aspekta postojanja strateškog planiranja i upravljanja zaštićenim područjima. Postoje povoljne inicijative za rješavanje regionalnih i nacionalnih projekata i razvijen dijalog u pripremi projekata koji se finansiraju sredstvima EU. S druge strane, u pojedinim oblastima ne postoji dugoročno strateško planiranje i nisu razvijeni prostorno-urbanistički planovi na sveobuhvatnom nivou. Unutar i između lokalnih institucija saradnja nije dovoljno razvijena, a efikasnost umanjuje i preveliki broj zaposlenih u javnnim službama. Kao i u drugim oblastima, najveća prijetnja za dalji razvoj je nedostatak pristupa izvorima finansiranja, ali i nedovoljna kadrovska obučenost za realizaciju značajnih projekata koje finansiraju međunarodne organizacije. Kotor bi trebalo da iskoristi šanse za razvoj korišćenjem fondova EU i razvojem i unapređenjem međunarodne i međuopštinske saradnje (prvenstveno opština Tivat i Herceg Novi).

3.1.2. Kotor kao međunarodna kruzing destinacija

Kotor je do 1990. bio treća luka na Jadranu po prometu učesnika-turista na kružnim putovanjima morem. Kotor je tada bio nezaobilazna luka na kružnim putovanjima, prije svega zbog prirodne ljepote Bokokotorskog zaliva, bogatstva kulturnog nasljeđa, ali i atraktivnih izleta na Cetinje i Sveti Stefan.[34] Tada to nisu bili brodovi savremenog komfora i kapaciteta kao danas, pa je otuda ostvarivan i manji promet posjetilaca. Ipak, Boka Kotorska, tačnije njen unutrašnji Kotorsko-Risanski zaliv, je dio Svjetske prirodne i kulturne baštine UNESCO-a. Ujedno, to je zaliv koji je upisan na listu trideset najljepših zaliva na svijetu. Međutim, rat u okruženju je imao za posljedicu da se obalno more Crne Gore proglasi opasnim za plovidbu, što je vrlo brzo uslovilo da se Kotor „izbriše“ iz programa organizatora kružnih putovanja.

Luka Kotor trenutno nema adekvatnu infrastrukturu za prijem putnika.[35] Ovaj problem se može riješiti izgradnjom novih adekvatnih objekata sa sadržajima usaglašenim sa zahtjevima međunarodnih standarda. Primjena međunarodnih konvencija podrazumijeva organizaciju,

[34] Oko tridesetak autobusa na kotorskoj rivi bi najavljivali dolazak broda na kružnom putovanju.
[35] Vlada CG, 2013, *op.cit.,* str. 20.

tehničku i kadrovsku opremljenost i osposobljenost lučke inspekcije, kao i izgradnju i funkcionisanje tehničko-tehnološke opreme za prihvat balastnih i zauljenih voda sa brodova i odlaganje prerađenog otpada.[36] Njihovo nepoštovanje vodi „izolaciji" destinacija u kojima se nalaze takve luke, ali se to može izbjeći neformalnim prihvatanjem međunarodnih konvencija. U tom smislu Kotor mora dobiti prioritet međunarodnog graničnog prelaza, prioritet koji podrazumijeva izgradnju pomenutog objekta, ali i drugih sadržaja.

Još jedan nedostatak Luke Kotor je nepostojanje putničkog terminala koji bi obezbijedio savremene uslove za smještaj i rad državnih organa, kao i kvalitetan servis prilikom prelaska državne granice od strane vozila i putnika. Luka Kotor nema status redovnog člana asocijacije kruzing luka Mediterana – *Med Cruis*e, koju čini 71 luka. Redovni status bi doprinio da Kotor obnovi svoju raniju poziciju nezaobilazne kruzing luke Jadrana. Nije riješeno ni pitanje prihvata hendikepiranih lica, kao ni mogućnost evakuacije i hospitalizacije oboljelih lica na brodu kada se brod nađe u teritorijalnim vodama Crne Gore. Luka Kotor bi takođe, u saradnji sa aerodromom Tivat, trebalo da razmisli o mogućnosti korišćenja aerodromskih usluga u okviru ponude kotorske luke. I ostala ponuda van Luke Kotor, kao npr. proizvodi hrane i pića, treba da budu usaglašeni sa zahtjevima odnosno standardima kvaliteta proizvoda i ambalaže za snabdijevanje brodova na kružnim putovanjima.

Navedeni nedostaci ozbiljno opterećuju nautičko-turističku ponudu grada Kotora, namijenjenu kružnim putovanjima i čine je nekonkurentnom, pri čemu ni niže cijene usluga ne mogu kompezovati navedene nedostatke. Tehničko-tehnološki zahtjevi, organizacija i kvalitet usluga morali bi biti u skladu sa zahtjevima međunarodnih konvencija i standarda, bez obzira da li su pojedine konvencije ratifikovane ili nisu, jer je očigledno da proces ratifikacije ozbiljno zaostaje za zahtjevima koje traže kruzing operatori. Savremeno tržište nema razumijevanja za nefunkcionisanje pojedinih institucija države ili njihovo kašnjenje.

Navedeno ukazuje na neophodnost podizanja kvaliteta ponude i same usluge, što podrazumijeva i dodatnu edukaciju ljudskih resursa koji su zaposleni u sektoru turizma. Od svjetski konkurentne turističke destinacije očekuje se da posveti pažnju opštem utisku koji destinacija ostavlja na goste, npr. da se konobari nasmiješe i požele dobrodošlicu, da trgovci nauče da komuniciraju sa turistima na stranim jezicima, da se smanji količina komunalnog otpada i dr. Potrebno je promovisati i kulturno-istorijske spomenike, koji ukazuju na raskošnu istoriju, tradiciju i kulturu ovoga kraja.

[36] Jugović, A., Kesić, B., Jakomin, I. (2007). „Organizacija i razvoj pomorsko-putničkih luka". *Informatologija,* 40 (2). str. 146-152.

3.1.3. Zadovoljstvo turista Bokom Kotorskom kao kruzing destinacijom

Nakon prikaza ključnih teorijskih koncepata o imidžu destinacije, zadovoljstvu potrošača i njihovoj lojlanosti i odnosa ova tri koncepta, biće prikazani rezultati istraživanja koje je sprovela TO Kotor o zadovoljstvu turista u Boki Kotorskoj.

3.1.3.1. Odnos imidža destinacije sa zadovoljstvom i lojalnošću turista

Jedno od značajnih pitanja u turističkom marketingu je lojalnost potrošača. U turističkim istraživanjima veoma važna tema je odnos imidža destinacije i zadovoljstva potrošača i njihove lojalnosti. Imidž se može definisati kao suma uvjerenja, utisaka, ideja i percepcija koje ljudi imaju o objektima, ponašanju ili događajima.[37] Imidž turističke destinacije predstavlja ukupnu percepciju o destinaciji, koja se formira procesiranjem informacija iz različitih izvora tokom vremena.[38] U stručnoj literaturi se može naći klasifikacija na dvije komponente imidža destinacije: *organsku* i *indukovanu*. Organska se odnosi na imidž koji je formiran na osnovu prethodnih isksutava turista ili objektivnih izvora informacija, poput izvještaja, stručnih članaka i sl. Indukovani imidž je onaj koji je kreiran na osnovu komunikacionog miksa samog preduzeća, kroz odnose sa javnošću, oglašavanje, unapređenje prodaje i dr. Različiti autori definisali su različite ključne atribute za mjerenje imidža destinacije. Neki od ključnih su: prirodni resursi, klima, zabava, sportske aktivnosti u destinaciji, biodiverzitet, smještajni objekti, čistoća i bezbjednost, kulturni sadržaj, infrastruktura, stepen urbanizacije, politička stabilnost, ljubaznost osoblja i pripadnika lokalne zajednice i dr. Jedna od klasifikacija atributa destinacije svrstava ih u 9 kategorija:[39]

- *Prirodni resursi* (temperatura i klima, plaže i kvalitet morske vode, dužina obale, zaštićeni prirodni resursi, jezera, biodiverzitet, jedinstvenost flore i faune i dr.);
- *Zabava* (restorani, noćni klubovi, barovi, atrakcije, izleti, pristip informacijama i dr.);
- *Prirodno okruženje* (stepen zagađenja i degradacije prirodnih resursa, čistoća, gužva u saobraćaju i dr.);

---

[37] Crompton, J. (1979). „An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location upon that Image". *Journal of Travel Research*, 17(4). str. 18-43.
[38] Assael, H. (1984). *Consumer Behaviour and Marketing Action.* Boston: Kent Publishing. Prema: Rajesh, R. (2013). „Impact of Tourist Perceptions, Destination Image and Tourist Satisfaction on Destination Image and Tourist Satisfaction on Destination Loyalty: A Conceptual Model". *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural,* 11 Special Issue. str. 67-78.
[39] Beerli, A., Martin, J. D. (2004). „Factors influencing destination image". *Annals of Tourism Research*, 31(3). str. 657-681.

- *Opšta infrastruktura* (stanje puteva, privatni i javni prevoz, razvijenost aerodroma i luka, razvijenost telekomunikacija i zdravstva, komercijalna infrastruktura i dr.);
- *Kultura, istorija i umjetnost* (festivali, koncerti, muzeji, stari zanati, folklor, religija, spomenici, gastronomija, tradicija i dr.);
- *Društveno okruženje* (kvalitet života u zajednici, siromaštvo, jezičke barijere, stepen naklonjenosti lokalnih stanovnika turistima i dr.);
- *Turistička infrastruktura* (karakteristike smještaja, broj hotela i apartmana i njihova opremljenost, broj restorana i ugostiteljskih objekata i dr.);
- *Politički i ekonomski faktori* (politička stabilnost, terorizam, stopa kriminala, ekonomski razvoj, cijene i dr.);
- *Rekreacija* (sportske aktivnosti, avanturizam, ronjenje, golf, pecanje, lov, vodeni i tematski parkovi, shopping i dr.).

Svaka destinacija posjeduje određene kvalitete koje treba da promoviše u građenju sopstvenog imidža. Treba imati na umu da nisu svi navedeni atributi od jednakog značaja za sve turiste. U zavisnosti od toga koje attribute destinacija smatra svojim jakim stranama, ona će odabrati ciljne segmente koji valorizuju te atribute. Jedna od najvažnijih grešaka koje destinacija može da načini u formulisanju i implementaciji marketing strategije je izbor onih atributa koji zapravo nisu dovoljno razvijeni i koji ne mogu predstavljati osnovu za izgradnju sopstvene konkurentne prednosti.

Zadovoljstvo potrošača predstavlja osjećanje zadovoljstva ili razočarenja koje nastaje kroz poređenje očekivanih i percipiranih performansi.[40] Npr., ukoliko je potrošač očekivao da turistička destinacija ima razvijen noćni život i riješio da je posjeti upravo zbog toga, a po dolasku uvidio da noćni život nije razvijen u onoj mjeri u kojoj je očekivao, on će biti razočaran i imaće negativne utiske o destinaciji. Ukoliko je noćni život u destinaciji baš onakav kakav je turista očekivao, on će biti zadovoljan, a ukoliko noćni život premaši njegova očekivanja, turista će biti veoma zadovoljan, tj. oduševljen.

Lojalnost potrošača odnosi se na namjeru kupca da ponovo izvrši kupovinu. Lojalnost je danas veoma značajan koncept u marketingu. Prelazak sa marketinga transakcija na marketing odnosa ukazuje na značaj izgradnje dugoročne lojalnosti na savremenom tržištu. Polazi se od pretpostavke da će lojalan potrošač redovno ponavljati kupovinu i da će proizvod/uslugu preporučivati drugima. U stvaranju odnosa sa kupcem može se razlikovati 5 nivoa marketing investicija:[41]

---

[40] Kotler P., Keller K. Lane (2006), *Marketing menadžment*, 12. Izdanje. Beograd. Data Status.
[41] *Ibid.*, str. 157.

a) **Osnovni marketing,** u kome prodavac jednostavno prodaje proizvod;
b) **Reaktivni marketing,** u kome prodavac nakon prodaje ohrabruje kupca da iskaže svoje primjedbe i da je javi ukoliko ima neka dodatna pitanja;
c) **Odgovorni marketing,** u kome prodavac telefonira kupcu kako bi provjerio da li je kupljeni proizvod/usluga zadovoljio njegova očekivanja;
d) **Proaktivni marketing,** u kome prodavac kontinuirano kontaktira kupca kako bi ga obavijestio o novim proizvodima ili dao prijedloge o boljem načinu korišćenja postojećeg;
e) **Partnerski marketing,** u kome prodavac kontinuirano sarađuje sa velikim potrošačima u cilju poboljšanja kvaliteta proizvoda/usluge.

Brojna istraživanja potvrdila su vezu između imidža destinacije, zadovoljstva potrošača i njihove lojalnosti. Neki od najvažnijih zaključaka su:[42]

- Postoji pozitivna korelacija između ocjene prirodnog okruženja, infrastrukture, vrijednosti i namjere za ponovnom posjetom destinacije sa percepcijom turista o kvalitetu njihovog iskustva;
- Imidž destinacije ima direktan pozitivan efekat na percipirani kvalitet, zadovoljstvo potrošača i namjeru za ponovnom kupovinom i preporučivanje destinacije drugima;
- Ponašanje stanovnika u destinaciji ima direktan uticaj na imidž destinacije, iskustvo turista i namjeru za ponovnom kupovinom;
- Imidž destinacije ima uticaj na percepciju turista o usluzi, atmosferi, bezbjednosti, udobnosti i lokalnoj kulturi;
- Postoji direktna veza između zadovoljstva potrošača i namjere za ponovnom kupovinom.

Može se zaključiti da je za izgradnju zadovoljstva turista i njihove lojalnosti neophodno unapređivati imidž turističke destinacije.

3.1.3.2. Zadovoljstvo turista u Boki Kotorskoj

Istraživanje koje je imalo za cilj utvrđivanje zadovoljstva turista Bokom Kotorskom kao kruzing destinacijom je sprovela TO Kotor po zahtjevu Upravnog odbora u periodu od juna do avgusta 2015. godine, i to po novoj metodologiji koja uključuje uzorak ne manji od 13.000

[42] Rajesh, 2013, *op.cit.,* str. 67-78.

ispitanika.[43] Kako bi se identifikovali nedostaci postojeće ponude sa aspekta potrošača-turista, bilo je potrebno utvrditi da li turisti planiraju da ponovo posjete Kotor, koliko su zadovoljni uslugama u Kotoru i kakav je njihov opšti utisak o destinaciji. Istraživanje se sastoji iz 3 dijela. U jednom dijelu ispitivani su posjetioci sa kruzera, u drugom dijelu su ispitivani korisnici smještaja u Kotoru, a u trećem posjetioci tvrđave. Sva tri istraživanja su sprovedena paralelno u pomenutom periodu. Dotadašnja praksa je bila anketiranje od 2.000 turista po sezoni.

Kreirane su elektronska anketa, koja sadrži 10 pitanja, i štampana anketa, sa 16 pitanja. Štampanu anketu dijelilo je 5 izvršilaca. Postojale su dvije ciljne grupe ispitanika: *turisti sa kruzera (izletnici)* i *turisti koji koriste uslugu prenoćišta u Opštini Kotor*.[44] Dva anketara su bila zadužena za ispitivanje turista sa kruzera, a tri anketara za ispitivanje turista koji koriste uslugu prenoćišta.

Većina ispitanika je bila raspoložena za saradnju, posebno s obzirom na to da je istraživanje bilo anonimno. Intervjuisanje je trajalo od 5 do 10 minuta po osobi, iako je bilo i onih ispitanika koji su željeli da svoje stavove iznesu detaljno. Sve primjedbe sve tri grupe ispitanika su zabilježene.

Najveći broj *turista koji je koristio usluge smještaja u Kotoru* dolazi iz nekoliko zemalja: Velika Britanija (9,48%), Srbija (8,34%), Rusija (7,13%), Hrvatska (5,49%), Italija (5,78%) i Nemačka (4,70%).[45] Većina ispitanika došla je avionom, automobilom i autobusom. Prosječno zadržavanje gosta je 5 dana. Većina ispitanika je odsjela u privatnom smještaju i hotelu. Najveći broj ispitanika je za Kotor saznao preko prijatelja (44,22%) i medija (40,10%). Većina ispitanika je planirala da posjeti bedeme iznad Starog grada, a znatno manji broj ispitanika je planirao da posjeti Rimske mozaike u Risnu. Više od 75% ispitanika smatra da je Kotor čist i uredan. Skoro 60% ispitanika je na skali od 1 do 5 (gdje je 1 – nezadovoljan, a 5 – izuzetno zadovoljan) zadovoljstvo uslugom u restoranima ocijenilo ocjenom 5. Uslugom pruženom na info desku TO Kotor većina je djelimično zadovoljna. Kompletna ponuda grada na skali od 1 do 5 (gdje je 1 – nezadovoljan, a 5 – izuzetno zadovoljan) je u preko 65% slučajeva ocijenjena sa 5. Čak 99,86% ispitanika bi preporučilo Kotor kao mjesto koje treba posjetiti drugima.

---

[43] Detaljnije u: TO Kotor, 2016, *op.cit*.
[44] Privatni smještaj, hoteli, hosteli, kampovi i jahte koje su usidrene na opštini Kotor.
[45] Više od 1% ispitanika dolazi iz sljedećih zemalja: Španija 3,56%, SAD 3,28%, Francuska 3,14%, Australija 2,99%, Poljska 2,85 %, Grčka 2,42%, Turska 2,35%, Kina 2,35%, Bosna i Hercegovina 2,28%, Rumunija 2,14%, Norveška 2,07%, Ukrajina 1,78%, Švedska 1,64%, Makedonija 1,64%, Austrija 1,57%, Danska 1,42%, Irska 1,35 %, Albanija 1,28%, portugal 1,21%, Kanada 1,14%, Bugarska 1,07% i Slovačka 1,07%,

Najveći broj *turista koji je došao sa kruzera* porijeklom je iz sljedećih zemalja: SAD (27,50%), Španija (11,80%), Italija (10,93%), Francuska (10,21%) i Njemačka (10,05%). Samo 2,25% ispitanika je ranije bilo u Kotoru, dok su ostali došli prvi put. Prosječno zadržavanje turista je 6 sati. Prosječna starost ispitanika je 59 godina. Većina ispitanika je za Kotor saznala preko turističke agencije (79,83%) i medija (9,19%). Broj onih koji planiraju i koji ne planiraju da posjete bedeme iznad Starog grada je skoro isti. Slična struktura odgovora primjetna je i kod pitanja koje se odnosi na planiranje posjete Rimskim mozaicima u Risnu. Nešto više od 95% ispitanika smatra da je Kotor čist i uredan grad. Ispitanici su na skali od 1 do 5 trebalo da ocijene svoje zadovoljstvo uslugom u restoranima, pri čemi je 1 – loše, a 5 –odlično. Srednja ocjena je 4,14, što ukazuje na visok stepen zadovoljstva ugostiteljskom uslugom u Kotoru. Pruženom uslugom na info desku zadovoljno je 85,53% ispitanika. Prosječna ocjena kompletne ponude grada na skali od 1 do 5 (gdje je 1 – loše, a 5 – odlično) iznosi 4,32. Čak 99,93% ispitanika bi preporučilo Kotor kao mjesto koje treba posjetiti.

Da bi unapredili turističku ponudu na samoj tvrđavi i boravak turista učinili prijatnijim, Turistička organizacija je organizovala sprovođenje *ankete među posjetiocima tvrđave*, čiji će odgovori predstavljati smjernice za poboljšanje turističke ponude na bedemima i u Kotoru uopšte. Anketa je rađena u period jul-oktobar 2015.[46] Anketom je obuhvaćeno 2689 posjetilaca iz 42 države svjeta. Glavnina posjetilaca je u starosnoj dobi između 25 i 60 godina. Nizak procenat turista od preko 60 godina je posljedica zahtjevnosti staze kojom treba proći. Pošto je učešće ove grupacije među posjetiocima Kotora značajno, za očekivati je da bi se broj posjetilaca bitno povećao izgradnjom žičare. Najveći broj ispitanika dolazi iz Rusije (11,80%), Francuske (10,01%), SAD-a (9,04%), Velike Britanije (8,56%) i Italije (5,67%). Posjetioci iz Rusije, Francuske, USA, Velike Britanije i Srbije čine 50 % gostiju. Države su grupisane i analizirane kao:

a. *Zapodnoevropske države;*
b. *Istočnoevropske države;*
c. *Sjevernoevropske države;*
d. *Države bivšeg SSR-a;*
e. *Sjevernoameričke države;*
f. *Južnoameričke države;*

[46] Pitanja su data u Prilogu. Posjetioci nijesu odgovorili na sva postavljena pitanja te zbog toga imamo nejednak broj odgovora na pojedina pitanja. Izvor: TO Kotor.

g. *Azijske države;*
h. *Afričke države;*
i. *Australija i Novi Zeland.*

Najveći procenat ispitanika čuo je za Kotorske bedeme preko prijatelja. Značajnu ulogu imali su i mediji. Pošto glavnina dolazi kruzerima, neophodno je pojačati marketinško prisustvo na brodovima i agencijama a, naravno, i u medijima, bez obzira što je ovaj procenat značajan. Većina ispitanika je zadovoljna sigurnošću staza. Kada je riječ o povećanju bezbjednosti, odgovori su bili raznovrsni i prikazani su u narednoj tabeli 9.

Zadovoljstvo sa sigurnošću staza je značajno, ali taj podatak nije indikator da na unapređenju ne treba raditi i dalje. U cilju povećanja sigurnosti, četiri sugestije (rukohvati, ograda, stepenice i staze) čine 60,43%. Od nedostataka na koje je anketa ukazala najveći su nepostojanje uređenih stajališta i punktova za osvježenje (piće). Prosječna ocjena čistoće bedema je 7,60.

Kada je riječ o cijeni karte, većina ispitanika (91,40%) smatra da je ona prihvatljiva. Informativni letak se očigledno ne daje redovno, već svaki drugi. Ako se broj letaka zadužuje kao i broj karata, interesantno je pitanje gdje višak letaka završava, pogotovo što se leci ne naplaćuju, kako pokazuju odgovori na jedanaesto pitanje. U trinaestom pitanju ispitanici su mogli da daju preporuke i sugestije za unapređenje kvaliteta ponude, kao i zamjerke i pohvale.

Posjetioci najčešće preporučuju postavljanje informativnih panoa, na kojima bi se dobijali odgovori interesantni za posjetioce, a koji se odnose od istorije bedema pa do odgovarajuće obuće neophodne za obilazak. Takođe je izražen problem i nedostatak toaleta i česmi, a ovaj problem se potencira i kroz odgovare na druga pitanja. Žičara je kao preporuka vrlo česta, a ako se uzme u obzir da je ovo anketa koja je rađena među turistima koji su se popeli na vrh bedema, možemo pretpostaviti koliki broj bi otišao na vrh bedema da žičara postoji.

Tabela 9. Preporuke u cilju povećanja bezbjednosti

Rukohvati	232	20,90
Stepenice	231	20,08
Ograda	220	19,81
Staze	96	8,64
Zid	76	6,84
Klizave stepenice	63	5,67
Šire stepenice	50	4,50

Žičara	22	1,98
Povećati sigurnost	22	1,98
Profesionalna pomoć	18	1,62
Upozorenje o obući	17	1,53
Pravila ponašanja	12	1,08
Označiti opasna mjesta	11	0,99
Pravila ponašanja	10	0,90
Upozorenje o težini	10	0,90
Upozorenje na klizava mjesta	5	0,45
Nestabilno kamenje	4	0,36
Upozorenja	3	0,27
Asistencije za stare	2	0,18
Rupe na vrhu	2	0,18
Pravila ponašanja	2	0,18
Most	2	0,18

TO Kotor (2016). *Izvještaj o radu za 2015. godinu,* Kotor

Rezultati ankete među posjetiocima su pokazali u kom pravcu treba obogaćivati ponudu na bedemima i koje korake treba preduzimati kako bi gosti bili zadovoljni ponudom. I pored različitosti područja odakle posjetioci dolaze, razlika u standardu i mnogih drugih razlika, mozemo konstatovati da su sugestije, preporuke i zapažanja manje više identični. Sugestije date od strane posjetilaca svode se na tri grupe: *sigurnost, informacije i sadržaji.* Iz navedenog proizilazi da u realizaciji aktivnosti na poboljšanju turističke ponude na bedemima mora uzeti učešće cjelokupna lokalna zajednica, a u cilju dalje promocije ne samo na bedemima nego i cjelokupne naše sredine.

A. POSJETIOCI IZ MEDITERANSKIH ZEMALJA

U ovu grupu spadaju Portugal, Španija, Francuska, Grčka i Turska i odatle dolazi skoro 25% turista. Za bedeme su čuli uglavnom preko medija, prijatelja, agencija, na brodu, i to nas upućuje da su to punktovi na kojima treba aktivnije djelovati reklamnim materijalom. Sigurnošću staza su zadovoljni u visokom procentu. Preporuke vezane za sigurnost se odnose prije svega na rukohvate, stepenice, ograde, staze i zidove (75,07%). Iz ovog ispitanog uzorka smatraju da najviše nedostaju uređena stajališta i piće, što se ponavlja i kroz odgovore na ostala pitanja. Čistoća bedema je ocijenjena ispod prosjeka ukupnog uzorka. Najčešće

sugestije vezane su za: *česme, toaleti, informacije, klupe i markacije*, i one čine 60,10% ukupnih sugestija.

B. POSJETIOCI IZ ZAPADNE EVROPE

Iz Holandije, Belgije, Austrije, Švajcarske, Njemačke i Velike Britanije dolazi 19,33% posjetilaca. Za Kotorske bedeme su čuli uglavnom preko medija, prijatelja i na brodu. Imajući u vidu značaj ovog područja, treba posebnu pažnju posvetiti prezentaciji ponude svim vidovima komunikacije sa potencijalnim posjetiocima. Zadovoljstvo sigurnošću staza je niže od ukupnog prosjeka, a ono se izražava i preporukama za povećanje sigurnosti. Četiri preporuke su: rukohvati, ograda, stepenice i staze, što čini 75,88% ukupnih sugestija. Posjetioci sa ovog područja smatraju da su najpotrebniji sadržaji koji nedostaju piće i uređena odmorišta. Ocjena čistoće je ispod prosjeka od ukupnog uzorka. Najčešće sugestije su *informacije, žičara, česme, markacije i toaleti*.

C. POSJETIOCI IZ ISTOČNOEVROPSKIH ZEMALJA

U grupaciju istočnoevropskih zemalja spadaju Rumunija, Češka, Slovačka, Poljska, Mađarska i Bugarska i sa ovog područja bedeme je posjetilo 8,55% ispitanika. Za bedeme su čuli preko medija, prijatelja, turističkog vodiča i agencija. Sa sigurnošću staza su zadovoljni u visokom procentu, a što se tiče sugestija koje se odnose na povećanje bezbjednosti, prvih pet sugestija su: stepenice, rukohvati, ograde, zidovi i staze. Nedostaci na bedemima su: nedostatak pića i uređena stajališta, što se dodatno potkrepljuje odgovorima na druga pitanja. Ocjena čistoće na bedemima je nešto niža od prosječne ocjene. Od sugestija vezanih za unapređenje ponude, prvih pet sugestija su: *informacije, žičara, klupe i toaleti*.

D. POSJETIOCI IZ ZEMALJA BIVŠEG SSSR-a

Ovoj grupaciji zemalja pripadaju Rusija, Ukraina, Bjelorusija i Estonija i odatle dolazi skoro 15% ispitanika. Za bedeme su čuli uglavnom preko prijatelja i preko medija. Procenat posjetilaca koji je zadovoljan sigurnošću staza je niži od prosjeka. Preporuke koje se odnose na povećanje sigurnosti se odnose na stepenice, ograde i rukohvate. Od nedostataka naglašeni su nedostatak pića i uređenih stajališta. Ocjena čistoće bedema je viša od prosjeka Od

preporuka za unapređenje ponude na bedemima izdvajaju se: *postavljanje informacionih punktova, česme, WC, hladovina i čišćenje bedema od rastinja.*

E. POSJETIOCI IZ SJEVERNOEVROPSKIH ZEMALJA

U ovu grupu država spadaju Danska, Norveška, Švedska i Finska i odatle dolazi 3,57% ukupnog broja posjetilaca. Za bedeme posjetioci su čuli preko medija, prijatelja, agencije ili turističkog vodiča. Pet preporuka koje se tiču sigurnosti su: rukohvati, staza, ograda, stepenice i zid. Kao nedostatke, posjetioci sa ovog područja navode nepostojanje uređenih stajališta i osvežavajućih napitaka. Ocjena čistoće je ispod prosjeka. Preporuke za poboljšanje ponude čine *informacioni panoi, WC, sanacija objekata, žičara i česme.*

F. POSJETIOCI IZ OSTALIH REGIONA

Iz regiona *Sjeverne Amerike* dolazi skoro 5% posjetilaca. Za bedeme su čuli uglavnom na brodu ili preko medija. Sigurnošću staza je zadovoljan znatan broj, a od mjera koje treba realizovati da bi se poboljšala sigurnost su: izrada rukohvata, ograda, nedostajućih i klizavih stepenica i staza. Od sadržaja koji nedostaju na bedemima posjetioci izdvajaju nedostatak pića i uređenih stajališta. Od preporuka koje se odnose na poboljšanje ponude na prvih pet mjesta su *informacije, česma, markacije i žičara.*

Iz *Južne Amerike* dolazi nešto više od 1% posjetilaca. Za Kotorske bedeme su čuli u najvećem broju na brodu ili preko medija. U visokom procentu su zadovoljni sigurnošću staza. Sugestije posjetilaca sa ovih područja se odnose na: ograde, ruhohvate, staze, klizave stepenice i zidove. Ovi gosti smatraju da je nedostatak pića i uređenih stajališta najveći nedostatak. Čistoća bedema je ocjenjena nadprosječnom ocjenom. Od sugestija koje su date najčešće su: *informacije, česma, markacije, hlad i popust.*

Iz *Azije* dolazi 2,75% od ukupnog broja posjetilaca. Za Kotorske bedeme su saznali uglavnom na brodu i preko medija. Procenat posjetilaca koji su zadovoljni sigurnošću staza nije zadovoljavajući. Preporuke u cilju povećana sigurnosti se odnose na stepenice, ograde i rukohvate. Nedostajući sadržaji su piće, stajališta i u ovom slučaju hrana. Čistoća bedema je ocijenjena na nivou prosjeka ukupne ankete. Sugestije su se najvećim dijelom odnosile na *informacione punktove, čistoću i toilet.*

Iz *Afrike* je došlo samo 8 posjetilaca, što je premali uzorak za donošenje validnih zaključaka.

Nešto više od 2% ispitanika je iz *Australije i Novog Zelanda.* Za bedeme su čuli uglavnom preko medija, prijatelja i na brodu. Zadovoljstvo sigurnošću staza je ispod prosjeka ukupnog uzorka. U cilju povećanja sigurnosti preporučuju stepenice, rukohvate, zidove i staze i ove preporuke čine 86,34 % ukupnih preporuka. Od sadržaja smatraju da nedostaju stajališta, hrana i piće i to čini 75,84 %. Najznačajnije preporuke u cilju poboljšanja ponude su *informacioni panoi i česme*.

3.1.4. Stavovi građana prema turizmu – teorijski koncept

U ovom dijelu rada biće predstavljen koncept životnog ciklusa destinacije i značaj procene stavova lokalnog stanovništva o turizmu.

3.1.4.1. Životni ciklus turističke destinacije

Prije analize stavova lokalne zajednice o turizmu, potrebno je ukazati na model životnog ciklusa turističke destinacije. Jedan od najpoznatijih i najčešće korišćenih koncepata životnog ciklusa turističke destinacije predložio je Butler osamdesetih godina prošlog vijeka.[47] Njegov model poznat je kao TALC (*Tourism Area Life Cycle*). Model je vremenom nadograđivan i usavršavan. TALC prikazuje kako turistička destinacija prolazi kroz process evolucije i prikazuje se S krivom koja opisuje brzi rast na koji se nadovezuje faza stabilizacije.

Faza 1 je faza **istraživanja** u kojoj je broj turista mali, a broj turističkih posrednika ograničen. Turistička infrastruktura je nerazvijena i uticaj turizma na cjelokupnu destinaciju je nizak. U drugoj fazi dolazi do **uključenja,** odnosno učešća. Tada raste broj turističkih dolazaka, a lokalna zajednica počinje da se prilagođava turističkom razvoju. Ulaganja u infrastrukturu rastu, kao i inicijative za podsticanje turističkog razvoja.[48] U kontekstu kruzing

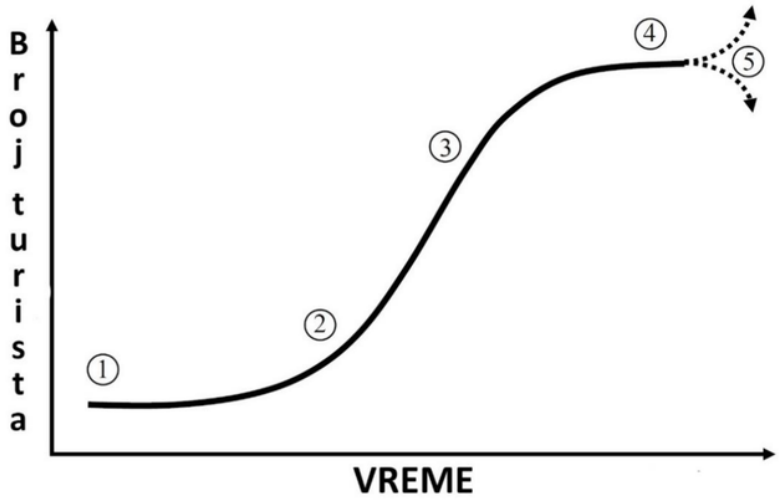
[47] Vidi: Butler, R. W. (1993). „Tourism-an evolutionary perspective", u: *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing* (ur. Nelson, J., Butler, R., Wall, G.), Publication Series No. 37. The University of Waterloo, Department of Geography, Waterloo. str. 27-43. Butler, R. W. (1[illegible]). „Tourism, Environment, and Sustainable Development". *Environmental Conservation,* 18(3). str. 201–209. Butler, R. W. (1997). „Modelling Tourism Development: Evolution, Growth and Decline", u: *Tourism Development and Growth – The Challenge of Sustainability* (ur. Wahab, S., Pigram, J. J.). London: Routledge. str. 99-113.

[48] Popesku, J. (2013a). *Menadžment turističke destinacije.* Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 46.

turizma, faza istraživanja i učešća su neminovno povezane jer brodovi ne mogu pristajati u destinacijama u kojima ne postoji određeni stepen razvijenosti lučke infrastrukture.

Faza 3 je faza **razvoja**, u kojoj je mjesto već prepoznato kao poznata turistička destinacija, a investitori i država ulažu u razvoj ovog sektora. Otvaraju se nova turistička preduzeća i povećavaju se kapaciteti postojećih. Ipak, dolazi do degradacije prirodnih resursa usljed velikog broja turista i neophodne su adekvatne mjere regulacije turističke aktivnosti i zaštite životne sredine. Faza 4 je faza **konsolidacije** u kojoj dolazi do smanjenja rasta turističkih dolazaka. Najveći dio lokalne privrede je angažovan u turističkom sektoru i inteziviraju se napori u cilju produženja turističke sezone i širenja tržišta.

Slika 24. TALC model



Izvor: Popesku, 2013a

U petoj fazi dolazi do **stagnacije**, kada destinacija nije više popularna, turistički razvoj se zaustavlja, postojeći objekti su već stari i istrošeni, a prirodno okruženje degradirano. Kapaciteti su maksimalno iskorišćeni, što dovodi do ekonomskih, društvenih i ekoloških problema.[49] Iz ove faze turistička destinacija se može putem određenih intervencija podmladiti ili nastaviti da propada i da se udaljava od turizma. Uvođenje novih aktivnosti, iskorišćavanje neiskorišćenih resursa i modernizacija postojećih predstavlja proces podmlađivanja turističke destinacije. Nakon toga, destinacija može implementirati strategiju ograničenog rasta. Ukoliko se broj turista i dalje smanjuje, riječ je o fazi opadanja i tada se destinacije najčešće udaljavaju od turističke djelatnosti.

[49] Popesku, 2013a, *op.cit.,* str. 47.

Broj turista se mijenja vremenom u svakoj od prikazanih faza. Iako ne postoji striktno definisan vremenski okvir u kome destacija treba da prođe kroz navedene faze, Butler smatra da je maksimalni period za prolazak kroz TALC nekoliko decenija.

3.1.4.2. Stavovi lokalne zajednice o turizmu

Iako se stavovi lokalne zajednice prema turizmu mogu značajno razlikovati od destinacije do destinacije i od ispitivanog uzorka, istraživači iz oblasti turizma trudili su se da razviju kategorizaciju i linearne modele koji će imati što širu primjenu. Jedan od najpoznatijih takvih modela je razvio Doxey sredinom sedamdesetih godina prošlog vijeka i ovaj model, poznat pod nazivom *Irridex*-Indeks iritacije, se koristi i danas.[50] Irridex je usmjeren na razumijevanje promjena stavova do kojih dolazi kod lokalnih stanovnika o turizmu i njegovom razvoju u skladu sa različitim fazama životnog ciklusa kroz koje prolazi turistička destinacija. Model se sastoji od 4 faze: *euforija, apatija, iritacija i antagonizam.*

U fazi *euforije,* koja korespondira inicijalnoj fazi razvoja turizma u destinaciji, stavovi građana prema turistima su pozitivni. Turisti se dočekuju euforično sa izraženom dobrodošlicom. Broj turista je mali, marketing aktivnosti nisu razvijene, destinacija ima malo turističkih objekata, a lokalno stanovništvo vidi značajne koristi od dolazaka turista, prvenstveno zbog pozitivnih finansijskih efekata. Kontrola turističkog sektora nije razvijena jer negativne posljedice turističkog razvoja još uvijek nisu vidljive. Kako se broj turističkih dolazaka povećava, tako stanovništvo prelazi u sljedeću fazu, fazu *apatije*. Neki članovi lokalne zajednice iskorišćavaju šanse iz okruženja za razvoj sopstvenog biznisa, dok drugi kritikuju novonastalo stanje i promjene. Početni entuzijam je opao, a dominira neosjetljivost.

Treća faza je faza *iritacije*, u kojoj dolazi do zasićenja lokalnih stanovnika turističkom djelatnošću i gosti počinju da ih iritiraju. Destinacija se približava nivou saturacije, a privredni i državni sektor ulaže u razvoj infrastrukture kako bi zadovoljio potrebe rastuće tražnje.

Posljednja faza je faza *antagonizma*, u kojoj lokalni stanovnici otvoreno prikazuju netrpeljivost prema turistima i osjećaju se ugroženo njihovim dolaskom. U ovoj fazi u turističkoj destinaciji dominira masovni turizam i neprijateljski stav. Taj stav je naizraženiji od strane onih pripadnika lokalne zajednice koji ne ostvaruju direktnu korist od turističkog

[50] Detaljnije u: Doxey, G. (1975). „A Causation Theory of Visitor-resident Irritants: Methodology and Research Inferences". *Travel and Tourism Research Associations Sixth Annual Conference Proceedings TTRA*, San Diego.

razvoja. Način na koji će se riješiti problemi nastali antagonizmom zavisi od brojnih faktora, prije svega profila ciljnih turista koji su ključni za turističku destinaciju,[51] ali i obima i spremnosti privrednog sektora na ulaganja i države u domenu promocije turističkog razvoja.

I drugi autori pored Doxey-a su predlagali slične klasifikacije vrste odnosa koje lokalno stanovništvo ima prema turističkom razvoju. Ap i Crompton[52] predlažu fazu *prihvatanja* turizma, u kojoj stanovnici imaju direktne koristi od turizma i pozitivan stav prema njemu. Prihvatanje nasljeđuje faza *tolerancije*, u kojoj su stanovnici prihvatili turizam kao svakodnevnu pojavu i navikli na nju. Nakon tolerancije dolazi faza *prilagođavanja*, u kojoj stanovništvo prilagođava svoj način života turističkom razvoju u smislu da mijenjaju svoje navike i rutinu kako bi izbjegli kontakt sa turistima i dalji uticaj turizma na njihov svakodnevni život. Posljednja faza je faza *povlačenja*, u kojoj se stanovnici u potpunosti isključuju iz turističke industrije, zauzimaju negativan stav prema turizmu, pa čak i napuštaju destinaciju tokom najveće gužve u sezoni.

Smith i Krannich[53] su krajem devedesetih godina prošlog vijeka predložili podjelu lokalnih zajednica na tri kategorije sa aspekta prihvatanja turističkog razvoja. U prvu kategoriju spadaju zajednice koje su „gladne za turizmom" i imaju izraženu želju za turističkim razvojem, uviđajući pozitivne ekonomske efekte. Ove zajednice zapravo smatraju da turizam ima mnogo više pozitivnih efekata nego što to realno i jeste slučaj. Drugu kategoriju čine turistički realizovane zajednice u kojima turizam ima umjereni rast. Po pitanju stava o daljem razvoju turizma su neodlučne. Treću grupu čine zajednice u kojima je došlo do saturacije i rezidenti ne žele dalji turistički razvoj. Njihov stav prema turizmu je negativan.

Uprkos postojanju brojnih modela koji objašnjavaju moguće stavove lokalne zajednice prema turističkom razvoju, treba imati na umu da nijedna zajednica nije apsolutno homogena, tako da neminovno postoje razlike u stavovima kod stanovnika koji pripadaju različitim demografskim, socijalnim, kulturološkim i ostalim grupama. U istraživačkom dijelu rada biće analizirani stavovi lokalnih stanovnika Kotora o uticaju kruzing turizma na nivou destinacije. Prilikom izrade ovog rada autor nije našao podatke o sličnim realizovanim istraživanjima u Crnoj Gori, zbog čega se preporučuje da u narednom period istraživači u Crnoj Gori posvete više pažnje analizi stavova lokalnih stanovnika prema razvoju turizma i načinima na koji se njihovi negativni stavovi mogu ublažiti.

---

[51] 42esku, 2013a, *op.cit.,* str. 44.
[52] Ap, J., Crompton, J. L. (1993). „Residents' Strategies for Responding to Tourism Impacts". *Journal of travel re42rch*, *32*(1). str. 47-50.
[53] Smith, M. D., Krannich, R. S. (1998). „Tourism dependence and resident attitudes". *Annals of Tourism Research*, *25*(4). str. 783-802.

3.2. Izleti kao dodatna ponuda u destinaciji

Itinerer putovanja sa izabranim destinacijama utvrđuje organizator putovanja. Među faktorima koji utiču na taj izbor često se nalazi i ponuda izleta u destinaciji, koja utiče na tržišnu poziciju destinacije, odnosno na njenu konkurentnost. Analiza ponude sprovedena je u dvadestejednoj destinaciji u Francuskoj, Španiji, Italiji, Turskoj, Sloveniji i Hrvatskoj.

Tabela 10. Projekcija ponude izleta u konkurentskom okruženju za 2015. godinu

Država	Grad	Broj izleta u ponudi		Prosj. trajanje izleta u satima	Cijena izleta u trajanju 2,5 — 4 sata u evrima		Cijena izleta u trajanju 2,5 —10 sati u evrima	
Hrvatska	Dubrovnik	3	4	4,3	41	62	45	66
	Split	-	2	4,0	43	51	-	-
Italija	Ankona	6	-	4,8	38	38	41	49
	Bari	7	-	4,1	27	52	44	48
	Đenova	-	4	4,0	24	59	-	-
	Livomo	-	6	7,3	39	39	51	90
	Napoli	-	5	4,0	39	51	-	-
	Rim	-	4	7	43	43	41	90
	Trst	3	4	5,1	39	45	47	55
	Venecija	2	5	4,3	32	74	38	42
Španija	Barselona	-	10	5,2	37	59	26	71
Turska	Istanbul	8	-	6,6	52	57	82	155
	Izmir	5	-	4,7	42	56	54	64
Grčka	Krf	4	4	4,1	31	83	35	80
	Olimpija	7	-	3,8	38	64	57	57
	Mikonos	1	-	2,5	62	62	-	-
	Atina	7	4	4,3	40	66	58	68
	Rodos	6	9	4,2	25	67	50	103
	Santorini	4	2	3,8	43	82	59	59
Tunis	Tunis	-	2	4,0	38	43	-	-
CG	Kotor	-	2	4,0	55	65	-	-

Izvor: Institut za turizam, (2007). *Studija održivog razvoja kruzing turizma u Hrvatskoj*, Zagreb, str. 149.

Podaci o karakteristikama izleta koji su sadržali opis i trajanje izleta, kao i cijenu izleta po osobi u eurima, prikupljeni su sa web stranica dvije najveće brodarske kompanije koje plove na Jadranu – *Costa Crociere* i *MSC*.[54] Analizom je obuhvaćeno oko 130 izleta.

Prema dužini trajanja razlikuju se dvije grupe izleta: *kraći*, u trajanju 2,5–4 sata i *duži*, u trajanju 4,5–10 sati. Najčešći su izleti u trajanju od 4 sata. Analiza cijena izleta izvršena je s obzirom na dužinu trajanja izleta.[55] Utvrđeni je cjenovni raspon u pojedinoj destinaciji, kao posljedica, s jedne strane, različite dužine trajanja izleta, a s druge strane, različite ponude u okviru pojedinih izleta. Primjera radi, neki izleti u ponudi imaju šetnju gradskim centrom, dok drugi nude prevoz autobusom i konzumiranje hrane i pića, ulaznice za posjetu gradskim muzejima i sl. Kao rezultat različite ponude cijene izleta u nekim destinacijama međusobno se razlikuju i do 2,5 puta.

Najpopularniji izleti koji se organizuju prilikom posjete kruzera Boki Kotorskoj su:[56]

- **Razgledanje starog jezgra grada Kotora**.
- **Montenegro tura (cjelodnevni izlet)** – Obuhvata vožnju autobusom prema Cetinju, staroj prestonici Crne Gore, obilazak gradskog jezgra sa posjetom Državnom muzeju Crne Gore – bivšem dvorcu kralja Nikole i Cetinjskom manastiru koji čuva relikviju – ruku Sv. Jovana Krstitelja. Nastavak putovanja je za Njeguše – rodno mjesto dinastije Petrović-Njegoš. Pauza je u tipičnoj crnogorskoj kafani, gdje turisti mogu probati neke od lokalnih specijaliteta. Povratak je u hotel starim putem (serpentinama), odakle se pruža nezaboravan pogled na Boku Kotorsku, jedan od najljepših fjordova na svijetu.
- **Kotor, Bokokotorski zaliv (poludnevni izlet)** – Najljepši zaliv Mediterana i najjužniji fjord na svijetu. Vožnja autobusom vrši se do Perasta, a zatim se nastavlja do ostrva Gospa od Škrpjela. Slijedi razgledanje crkve i freski i raznih poklona tj predmeta koje su pomorci vjekovima poklanjali za dobru sreću i mirno more na svojim putovanjima. Na kraju je predviđeno razgledanje najstarijeg mjesta u Boki, baroknog Perasta, poznatog očuvanim građevinama po staroj Pomorskoj školi u renesansnom i baroknom stilu.
- **Izlet u selo (cjelodnevni izlet)** – Idealan za one koji žele da napuste svakodnevnu gužvu, osjete drugačiji ritam života i posjete sela na poluostrvu Luštica. Poslije dobrodošlice domaćina obilazi se stari mlin za masline, mnoštvo alatki i slika iz tog perioda i odmoriti na starom gumnu. Uz zvuke prigodne muzike, slijedi posluženje domaćih specijaliteta i pića.

[54] Costa Crociere: http://www.costacruise.com/, MSC Cruises: http://www.msccruises.com/
[55] Institut za turizam, 2007, *op.cit.*, str. 91-92.
[56] Vidi: *Gorbis Travel,* http://www.gorbis.com/main/katalozi [31.05.2017]

– **Skadarsko jezero (cjelodnevni izlet)** – Skadarsko jezero, najveće na Balkanu, puno je tragova burne istorije, koji predstavljaju vrijednu kulturnu baštinu. Ovo je najveći ptičji rezervat u Evropi i posljednje stanište pelikana. Prilikom plovidbe jezerom, turisti se mogu uvjeriti u razuđenost njegovih obala sa brojnim zalivima, uvalama i ostrvima. Po dolasku na izletište priprema se ribarski ručak, sa autentičnim specijalitetima kraja. Slijedi kupanje u jezerskoj vodi i vrijeme predviđeno za odmor uz osvježenje.

3.3. Društveni i ekonomski efekti dosadašnjeg razvoja kruzing turizma

Crna Gora je mala zemlja bogata prirodnim resursima, zbog čega se smatra veoma kvalitetnom turističkom destinacijom. Međutim, nisu svi resursi ove zemlje maksimalno iskorišćeni u cilju razvoja Crne Gore kao svjetske turističke destinacije. Treba imati na umu da kruzing turizam ima značajne pozitivne efekte po lokalnu ekonomiju. Istraživanja iz 2011. godine pokazuju da turista sa kruzera u prosjeku potroši 49 € u Crnoj Gori i to najvećim dijelom na lokalne suvenire, hranu i piće, odeću i obuću.[57] Ipak, ponuda grada Kotora može se dodatno unaprijediti efikasnijim iskorišćavanjem postojećih kapaciteta i uvođenjem novih atrakcija za turiste. Jedan od najvećih nedostataka, koji se ističe već godinama, je infrastruktura neophodna za realizaciju kruzing putovanja na svjetskom nivou. Pored infrastrukturnih problema, neophodno je rješavati i pitanje animacije turista koji pristižu u destinaciju. U tom smislu, unapređenje ponude u centru grada dovelo bi do povećanja potrošnje turista, a time i do ekonomskih koristi za turističku destinaciju u cjelini.

Uticaj kruzing turizma na lokalnu ekonomiju može se posmatrati kroz pozitivne i negativne efekte. Pozitivni efekti ogledaju se u potencijalu kruzing industrije za pružanje ekonomskih benefita lokalnoj zajednici. To se ostvaruje **direktnom** i **indirektnom** potrošnjom od strane putnika na kruzerima. U **direktnu** potrošnju ubrajaju se: [58]

– lična potrošnja putnika i članova posade koji dolaze u turističku destinaciju;
– direktna potrošnja kruzing kompanija na nabavku proizvoda i usluga koje su potrebne za normalno funkcionisanje;
– direktna potrošnja od strane kruzing kompanija na lučke usluge turističke destinacije;
– direktni troškovi od strane kruzing kompanija na usluge održavanja.

---

[57] ović, Đ. (2013). „Prospect of Cruising in Boka Kotorska". *Turizam*, 17(1). str. 38-44.
[58] REA (2014). *The Global Economic Contribution of Cruise Tourism - 2013*. str. 20-25. http://www.cruising.org/sites/default/files/pressroom/Global_Cruise_Impact_Analysis_2013.pdf [17.10.2016]

Indirektna potrošnja odnosi se na profit preduzetnika na lokalnom nivou koji imaju ekonomske benifite od dolaska kruzera. Tu se ubrajaju: lokalno proizvedeni suveniri, hrana i piće, zabava, uključujući kasina, ekskurzije, taksi službe i ostali vidovi lokalnog transporta.[59] Za mnoge destinacije, indirektna potrošnja kruzing turista predstavlja značajan izvor prihoda. Ovo je posebno izraženo u domenu starih zanata i prodaje rukotvorina, za koje inače na lokalnom tržištu ne bi postojala tražnja jer je već došlo do zasićenja takvom vrstom robe. U turističkim mjestima otvaraju se i nove radnje sa robom posebno dizajniranom za turiste, za čije proizvode inače ne bi bilo mnogo potražnje u destinaciji. Kruzing turizam, ali i ostali oblici turizma, omogućavaju i otvaranje novih sezonskih radnih mjesta, posebno u sektoru ugostiteljstva i trgovine. Na taj način, mnogi mladi ljudi, studenti, pa čak i učenici, dobijaju priliku da zarade novac tokom letnje sezone i da tom prilikom dođu u kontakt sa pripadnicima različitih kultura i upoznaju nove ljude. Kruzing turizam omogućava i rast prihoda od kratkotrajnih rekretivnih i sportskih aktivnosti, poput ronjenja, vožnje gliserom, sportova na plaži i sl. Iako ove aktivnosti nisu rezervisane samo za turiste, tražnja za njima, posebno u mjestima sa malim brojem stanovnika, ne bi obezbijedila dovoljan prihod lokalnim preduzetnicima za opstanak na tržištu.

Negativni uticaji na destinaciju ogledaju se u narušavanju pozitivnog vizuelnog doživljaja destinacije, gdje veličine brodova (koji pristaju uz sami grad u Kotoru) narušavaju ljepotu mjesta. Društveni efekti kruzing turizma na turističku destinaciju mogu biti pozitivni i negativni. Kada kruzer pristigne u destinaciju, gosti se iskrcavaju u luci i dolazi do inerakcije između raznovrsnih turista i lokalnog stanovništva. Turisti upoznaju tradiciju, običaje i lokalnu kulturu, a domicilno stanovništvo saznaje nešto novo o drugim kulturama i običajima. S druge strane, veliki priliv gostiju u isto vrijeme stvara velike gužve u luci i centru grada. Istovremeno ogroman priliv gostiju sa velikih brodova, koji često prevoze i više od hiljadu putnika, stvara gužve i zakrčenja u pješačkom i motornom saobraćaju, što može izazvati veliko nezadovoljstvo kod stacionarnih gostiju i lokalnog stanovništva. Ovakvim negativnim uticajima destinacija definitivno gubi na atraktivnosti boravka za stacionarne goste, što je posebno izraženo u manjim destinacijama.

Jedan od izvora tenzije u mnogim kruzing destinacijama je razlika u imovinskom statusu između gostiju sa kruzera i lokalnih stanovnika. Ovo je posebno izraženo u siromašnijim zemljama. Dolazak velikog broja imućnijih turista u siromašne destinacije stvara osjećaj

---

[59] *Ibid.*, str. 22-25.
http://www.cruising.org/sites/default/files/pressroom/Global_Cruise_Impact_Analysis_2013.pdf [17.10.2016]

nezadovoljstva kod lokalnih stanovnika i javlja se neprijateljski stav prema turistima. Zajednica ne mora biti siromašna da bi došlo do ove vrste neprijateljskih osjećanja. Čak i u zajednicama koje nisu finananansijski ugrožene, dolazak velikog broja gostiju koji imaju drugačiju kulturu, navike i stavove može dovesti do tenzije u međuljudskim odnosima. Ovo je posebno izraženo u destinacijama u kojima se živi skromno i jednostavno, nezavisno od nivoa bogatstva. Turisti iz razvijenih zapadnih zemalja takvom stanovništvu mogu izgledati prenapadno, bahato i razmetljivo.

U nekim zajednicama, a posebno onima u kome se veliki broj stanovnika oslanja na turizam kao izvor prihoda, stavovi prema turistima su pozitivni, a građani su već naviknuti na gužve sa kruzera tokom sezone. Nekima takav način može odgovorati i zbog karakteristika ličnosti. Život u turističkom mjestu omogućava skoro svakodnevnu interakciju sa novim ljudima i to u blizinu kuće. S druge strane, mnogim građanima u lokalnoj zajednici takav način života ne odgovara, a posebno onda kada nemaju direktne koristi od kruzing turizma, prije svega ekonomske.

U skladu sa navedenim, ističe se potreba za strategijskim pristupom upravljanju kruzing destinacijama, koji će, uzimajući u obzir snage destinacije i mogućnosti iz okruženja, dovesti do minimiziranja slabosti destinacije i adekvatne reakcije na potencijalne prijetnje. Razvojni plan destinacije mora se bazirati na detaljnoj analizi okruženja, sa ciljem jačanja konkurentne prednosti u skladu sa finansijskim i drugim resursima. Prilikom kreiranja razvojnog plana kruzing turizma na nivou destinacije, neophodno je uzeti u obzir stavove lokalnih stanovnika prema turizmu generalno, a posebno kruzing aktivnostima. Kroz saradnju sa lokalnom zajednicom povećavaju se pozitivni efekti kruzing turizma i razvijaju se novi oblici ponude koji mogu postati jedna od osnova konkurentne prednosti destinacije. S druge strane, negativan ili ambivalentan stav zajednice prema turističkim aktivnostima može imati samo negativne posljedice na destinaciju u cjelini, kako u domenu propuštenih tržišnih prilika, tako i sa aspekta kreiranja negativnog imidža turističke destinacije.

4. STRATEGIJSKI RAZVOJ KRUZING TURIZMA U BOKI KOTORSKOJ

Preuslov za razvoj kruzing destinacije je razvoj prvilno osmišljenog razvojnog plana. Tu se prije svega misli na faktore koji su čvrsto povezani sa razvojem turističke destinacije i koji imaju veliki uticaj na nju, pa ih treba pažljivo ispitati i pomoću njih upravljati razvojem lokacije namijenjene za kruzing destinaciju. Atraktivnost i uspjeh jedne nautičke lokacije i njene ponude u osnovi zavisi samo od ocjene onih kojima je namijenjena, a to su – nautičari. Polazeći od osnovnog smisla nautičkog turizma kao privredne aktivnosti, a to je privlačenje turista nautičara i njihovog zadovoljenja kao potrošača, potrebno je posebno obratiti pažnju na sljedeće:[60]

a) Otklanjati sve nedostatke u sistemu i njegovom funkcionisanju u skladu sa potrebama korisnika tj. nautičara, kao i ostalih subjekata na mikro nivou;
b) Strateški procijeniti uticaj razvoja kruzing turizma na životnu sredinu;
c) Istražiti kretanja potražnje, gdje se prije svega misli na veličinu plovila, kako bi se omogućio prihvat tih plovila bez ikakvih poteškoća;
d) Osigurati i pružiti maksimalno kvalitetnu uslugu korisnicima različitih plovila;
e) Započeti izradu strategije razvoja kruzing turizma.

Sve navedene mjere značajne su pri razvoju neke lokacije u kruzing destinaciju sa osmišljenim, organizovanim i konkurentnim sistemom.

Strategija razvoja može se najbolje obrazložiti preko procesa strategijskog menadžmenta. „Strategijski menadžment predstavlja proces rukovođenja koji podrazumijeva angažovanost organizacije na izradi strateških planova i njihovoj daljoj primjeni“.[61] Kako bi se dalje razmatrala problematika strateškog menadžmenta, prvo je potrebno ukratko raščlaniti sam pojam menadžmenta. „Sa aspekta menadžmenta u turizmu, definicija koja je dovoljno sveobuhvatna i prilagođena zahtjevima savremenog okruženja pod upravljanjem podrazumijeva proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima, da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promjenljivog okruženja“.[62]

[60] Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 112.
[61] *Ibid.,* str. 112.
[62] Kreitner, R. (1993). *Management*, Boston: Haughton Mifflin Company. str. 8. prema: Čerović, 2009, *op.cit.* str. 106.

Robbins menadžment definiše kao „*koordinaciju* aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno-s ljudima i uz pomoć drugih ljudi".[63] Efikasnost se odnosi na izvlačenje maksimuma iz minimalnih ulaganja. Efektivnost, sa druge strane, znači „raditi prave stvari", odnosno aktivnosti vezane za posao koje pomažu organizaciji da postigne svoje ciljeve. Proces strategijskog upravljanja sastoji se iz šest faza:[64]

- *Identifikovanje misije, ciljeva i strategije preduzeća;*
- *Eksterna analiza;*
- *Interna analiza;*
- *Formulisanje strategije;*
- *Implementacija strategije;*
- *Kontrola i evaluacija rezultata.*

Slika 25. Faze strateškog menadžmenta



Izvor: Robbins, P. S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*, VIII izdanje. Beograd: Data status. str. 182.

Šest faza strategijskog upravljanja biće analizirano na primjeru Boke Kotorske kao kruzing destinacije.

[63] Robbins, Coulter, 2006, *op.cit.,* str. 7.
[64] *Ibid.*, str. 182-186.

4.1. Misija, vizija i ciljevi Boke Kotorske kao kruzing destinacije

Međunarodni kruzing turizam u Boki Kotorskoj se i dalje razvijapostavlja se pitanje da li dalje razvijati kruzing turizam i u kojem pravcu? Potrebno je poći od pretpostavke da kao potencijalni potrošač je svaki putnik sa kruzera u turističku destinaciju dobrodošao kao i svaki drugi gost. Sa tim u vezi razvoj kruzinka uslovljava i prihvatanje dodatnog broja turista. Nasuprot tome javlaju se i negativni uticaji razvoja kruzing turizma na destinaciju kaje je potrebno identifikovati i definisati kao i napraviti jasnu misiju i viziju razvoja.

4.1.1. Vizija i misija

Vizija je jasan prikaz budućih događaja, koji predstavlja idealnu slika budućnosti. Ona oblikuje želje i stremljenja svih involviranih interesnih grupa u destinaciji kada se radi o osnovnim pitanjima razvoja destinacije, kao što su:[65] karakter destinacije, imidž i komunikacija sa ciljnim tržištima, struktura posjetilaca, sadržaji ponude, podrška povezanih djelatnosti, troškovi i koristi i odgovornost za ostvarenje vizije.

Viziju međunarodnog kruzing turizma u Boki Kotorskoj treba definisati na osnovu analize postojećeg stanja i svjetskih iskustava. Vizija bi trebalo da se bazira na sljedećim principima:[66]

- optimalnoj valorizaciji resursa kojima određena regija raspolaže za sopstveni razvoj;
- usmjeravanju razvoja kruzinga u skladu sa principima održivog razvoja;
- planiranju i upravljanju kruzingom u pravcu minimiziranja njegovih negativnih uticaja na ostale vrste turizma u destinacijama, a maksimiziranja ukupnih pozitivnih uticajia na destinaciju;
- kontinuiranom radu sa domicilnim stanovništvom i putnicima na kruzerima radi boljeg shvatanja kruzing turizma.

Misija predstavlja osnovnu funkciju ili zadatak nekog poslovnog subjekta. Misija kruzing turizma u Boki Kotorskoj treba da bude: *porast blagostanja lokalnog stanovništva i šire društvene zajednice povećanjem prihoda i otvaranjem novih radnih mjesta vezanih za kruzing turizam, kao i promocija prirodnog i kulturnog nasljeđa Boke Kotorske u svijetu.*

---

[65] Popesku, 2013a, *op.cit.,* str. 172-173.
[66] *Ibid.,* str. 172-173.

4.1.2. Ciljevi i smjernice razvoja kruzing turizma

Kao i kod misije, kod definisanja ciljeva turistička destinacija treba da polazi od situacione analize (okruženje, tržište, konkurencija). Teško je ustanoviti samo jedan cilj koji bi vrijedio zauvijek. U uslovima neizvjesnosti i turbulencije, što je karakteristika turističkog tržišta, normalno je definisati veći broj tj. set ciljeva. To znači da mora da postoji i svojevrsni redosljed ciljeva. Ključno pitanje na koje treba da odgovore menadžeri jeste: kako će naša turistička destinacija biti pozicionirana za određeni period vremena?[67] Ciljevi destinacije se mogu različito definisati. Tako je moguće razlikovati:[68]

- društvene ciljeve održivosti;
- envajronmentalne ciljeve održivosti;
- ciljeve vezane za turističko iskustvo;
- ciljeve vezane za kvalitet;
- ciljeve vezane za turističku tražnju;
- marketinške ciljeve;
- ciljeve vezane za partnerstva i upravljanje;
- ciljeve vezane za sposobnost ljudskih resursa;
- ciljeve vezane za infrastrukturu i ostale dijelove sektora podrške.

Navedeni ciljevi treba da budu postavlljeni tako da se mogu mjeriti i kontrolisati. Kao takvi, oni predstavljaju smjernice daljeg razvoja destinacije. Stepen njihovog ostvarenja mora se redovno pratiti kako bi se moglo pravovremeno intervenisati ako se pokaže potreba za njihovom izmjenom. Deskripcija ciljeva često se može posmatrati samo teoretski, ali kada je u pitanju njihova kvantifikacija, tada se radi o sasvim konkretnim podacima datim u odgovarajućim mjernim veličinama.

Da bi se mogli ostvarivati planirani ciljevi u kruzing turizmu potrebno je kreirati smjernice koje će to omogućiti. Na primjer, konkretni ciljevi razvoja kruzing turizma u opštini Kotor mogli bi biti: izgradnja novog putničkog terminala, produženje turističke sezone, povećanje prihoda od kruzing turizma, stvaranje mogućnosti da Kotor postane matična luka, očuvanje kulturno-istorijskog nasljeđa, očuvanje životne sredine i sl.

Primjer smjernica koje bi omogućile ostvarenje gore navedenih ciljeva su:[69]

---

[67] Bakić, O. (1995). *Marketing menadžment turističke destinacije*. Beograd: Čigoja štampa. str. 53.
[68] Popesku, 2013a, *op.cit*. str. 173.
[69] Vidi: Popesku, 2013a, *op.cit*.

- Privlačenje stranih partnera koji bi pomogli realizaciju izgradnje novog terminala sa pratećim objektima;
- Direktni kontakt sa brodskim kompanijama i nuđenje niza povoljnosti kako bi se opredjelili za kotor kao matičnu luku;
- Povećanje broja turista u starosnoj grupi 25–40 godina;
- Smanjenje lučkih taksi u zimskom periodu;
- Uska saradnja sa tivatskim aerodromom;
- Više izleta u zaleđu kotora omogućilo bi rasterećenje starog gradskog jezgra;
- Stalni monitoring;
- Uvođenje ekološke takse koja bi bila namijenjena očuvanju životne sredine;
- Uvođenje obavezne takse koju bi svi učesnici koji imaju direktnu korist od kruzing turizma izdvajali, a ta sredstva bi se usmjeravala na obnavljanje i očuvanje kulturnih i društvenih dobara koja su direktno ugrožena uslijed razvoja masovnog kruzing turizma;
- Povećanje potrošnje turista u destinaciji;
- Povećanje dužine zadržavanja brodova;
- Razvijanje novih aktivnosti u destinaciji;
- Poboljšanje promocije i izgradnja imidža;
- Obuka kadrova;
- Primjena međunarodnih iskustava.

4.2. Eksterna analiza

Analiza sredine podrazumijeva sagledavanje makro okruženja, kao i konkurencije.

4.2.1. Analiza makro okruženja

Pod analizom makro okruženja podrazumijeva se tretiranje aktuelnih trendova i tendencija u ekonomskom, političkom, socio-kulturnom, tehnološkom i ekološkom okruženju. Bez praćenja i analize ovih promjena kao polazne tačke u marketing menadžmentu

turističke destinacije nema rasta i razvoja. U suprotnom, marketing miopija (sljepilo), može da usmjeri destinaciju u pogrešnom pravcu, a onda je i neuspjeh izvjestan.[70]

Oblasti makro okruženja mogu se sistematizovati na razne načine, zavisno od njihovog nivoa agregiranja. Za potrebe analize Boke Kotorske kao kruzing destinacije najadekvatnije je izvršiti agregiranje na:[71] ekonomsko, demografsko, socio-kulturno, tehnološko, prirodno, državno i političko okruženje.

4.2.1.1. Analiza ekonomskog okruženja

Tokom druge polovine XX vijeka svjetska humana populacija se praktično udvostručila, proizvodnja hrane utrostručila, korišćenje energije učetvorostručilo, a sveukupna ekonomska aktivnost upetorostručila. Ekonomija i održivi razvoj turizma međusobno se sučeljavaju kroz socijalne i ekološke posljedice ekonomske aktivnosti. „Održiva ekonomija predstavlja široku interpretaciju ekološke ekonomije, gdje su varijable i problemi okoline i ekologije dio multidimenzionalne perspektive".[72] Sve aktivnosti koje se sprovode u okviru dobro osmišljenih instrumenata ekonomske politike moraju biti usmjerene na stvaranje uslova za održivi razvoj turizma i zaštitu životne sredine.

Kruzing turizam ima veliki uticaj na ekonomiju lokalnih zajednica. Taj uticaj se ogleda kroz direktnu i indirektnu potrošnju koja se ostvaruje. Struktura prihoda od međunarodnog kruzinga u nekoj destinaciji sastoji se od potrošnje putnika i posade koji silaze s broda u destinaciju, kao i od naknade koju brod plaća u luci. Od ovog prihoda potiče najveći dio koristi od međunarodnog kruzinga. Ostala koristi sastoji se u: otvaranja novih radnih mjesta vezanih za potrebe kruzing kompanija, opštem podsticaju razvoja zahvaljujući prihodima od kruzinga, promociji destinacije i sl. Kruzing industriju karakteriše izražena ekonomija obima: troškovi se smanjuju povećanjem obima proizvodnje.[73] Iz tog razloga, kompanije koje posluju u ovom sektoru teže rastu, a isti princip je primjenljiv i na nivou turističke destinacije.

Pored prihoda postoje i troškovi vezani za međunarodni kruzing u datoj destinaciji. „Tek identifikacijom i izračunom svih prihoda i troškova kao i vrednovanjem drugih koristi od

---

[70] Bakić, 1995, *op.cit.* str. 17-19.
[71] Modifikovano prema: Popesku, 2013a, *op.cit.,* str. 159. Mihailović, B. (2005). *Marketing u turizmu - principi za menadžment*. Cetinje: Obod. str. 117. Čerović, 2009, *op.cit.,* str. 50.
[72] Ćetković, J. (n.d.). *Ekonomske funkcije preduzeća*. [online] Ucg.ac.me. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_6199/objava_9435/fajlovi/ekonomija_firme___slajdovi_2.ppt. [30.01.2019].
[73] Dowling, 2006, *op.cit.,* str. 32.

kruzinga, mogao bi se procijeniti ukupni uticaj koji kruzing turizam ostvaruje na destinaciju".[74] To je, nažalost, u ovom momentu nemoguće napraviti na nivou Boke Kotorske zbog nezainteresovanosti lokalne uprave i drugih privrednih subjekata koji su direktno povezani sa kruzing turizmom. Iz tog razloga neophodno je podsticanje stručnog rada i izrade studijske dokumentacije, uspostavljanje kontakata sa drugim asocijacijama povezanim s kruzingom, kao i povećanje budžetskih sredstava namijenjenih naučno-istraživačkom radu i razvoju u sektoru kruzing turizma.

Da bi ekonomski uticaj doprinio ostvarenju dugoročnih održivih ciljeva potrebno je donjeti niz mjera i aktivnosti. Povećanje prihoda lokalne zajednice od kruzing turizma podrazumjeva i povećanje budžetske podrške (kako u pogledu obima, tako i u pogledu djelotvomosti), donošenje niza povoljnosti iz oblasti fiskalne politike koji bi privukli strane investicije (npr. snižavanje stope PDV-a ili oslobađanje za određeni vremenski period), finansiranje izgradnje pristanišne zgrade koja će biti u funkciji putničkog terminala, neophodnog u strateškoj preorijentaciji Luke Kotor na putnički saobraćaj (lokacija je u produžetku zgrade Lučke kapetanije) i usklađivanje tarifne politike Luke Kotor.

U mnogim turističkim destinacijama postoji generalna praksa da se izletnici vode na mjesta gdje mogu ostvariti potrošnju (zlatare, suvenimice, zanatske radionice, vinarije, trgovačke radnje i sl.). Atraktivni i dobro osmišljeni izleti mogu itekako povećati prosječnu potrošnju posjetioca i njihovo zadovoljstvo bez obzira na činjenicu da se tokom vožnje do i od izdvojene destinacije izleta najčešće ne troši ništa. Kako bi se poboljšala ponuda izleta, mogućnost za potrošnju tokom izleta i razgledanja grada, potrebna je i edukacija kadrova, ali i ulaganje finansijskih sredstava u promociju turističkog proizvoda.

Postojeće ekonomsko okruženje nesumnjivo dominantno utiče na marketing menadžment. U pitanju je promjena onih pokazatelja koji stimulišu ili destimulišu turistička putovanja. S druge strane, sa aspekta tražnje, to su faktori od kojih posredno zavisi uspjeh ili neuspjeh turističke destinacije. Iako je posljednjih nekoliko godina označeno kao vrijeme velike svjetske ekonomske krize, te posljedice se za sada ne odražavaju na razvoj kruzing turizma u Boki Kotorskoj, kao ni u okruženju. Broj brodova i učesnika u kružnim putovanjima je u stalnom porastu. Imajući ovo u vidu, može se zaključiti da je potencijal kruzing turizma izuzetno veliki i da dešavanja u svjetskoj ekonomiji možda i ponajmanje utiču na razvoj ovog vida turizma.

---

[74] Institut za turizam, 2007, *op.cit.*, str. 71.

4.2.1.2. Analiza demografskog okruženja

Društveno okruženje, zajedno sa demografskim okruženjem, pokazuje brojne promjene. U prvi plan se ističu sljedeće promjene, a koje mogu imati direktan uticaj na ponašanje turista:[75]

- Promjene u strukturi porodice, tj. sve veća pojava razvoda brakova, pojava samaca, razvedenih, smanjivanje stope nataliteta, povećanje broja zaposlenih žena itd.;
- Promjene u starosnoj strukturi stanovništva gdje se uočava postepeno starenje;
- Povećanje broja veoma dobro informisanih potrošača, spremnih na nova istraživanja kultura, običaja, jezika i drugih atraktivnosti pojedinih područja.

U svijetu je primjetna tendencija rasta nivoa obrazovanja stanovništva. Taj nivo je prirodno je znatno veći u industrijalizovanim zemljama nego u manje razvijenim i zemljama u razvoju. Glavni mjerni parametri nivoa obrazovanja su stopa pismenosti i stepen završenog školovanja. Porast nivoa obrazovanosti stanovništva pred kompanijama postavlja zahtjev da odgovore boljim informacijama, većim kvalitetom proizvoda, kvalitetnijom uslugom potrošačima, višim stepenom bezbjednosti i kontrolom okruženja, većom tačnošću u ispunjavanju očekivanja potrošača i razvijenim odjeljenjima za zahtjeve i reklamacije.

Što se tiče društvene konkurentnosti neke turističke destinacije, ona podrazumijeva prisustvo specifičnih socio-kulturnih karakteristika koje svojom vrijednošću i izuzetnošću omogućavaju visok stepen konkurentnosti na tržištu (tipičan primjer su zemlje Bliskog Istoka), pa čak i u uslovima moguće političke nestabilnosti ili nedovoljne ekonomsku konkurentnosti. Dakle, može se konstatovati da i u tom pogledu Crna Gora kao multikulturalna zemlja ima šta da ponudi, a posebno grad Kotor.

4.2.1.3. Analiza socio-kulturnog okruženja

Današnji potrošači imaju razvijenu svijest o neophodnosti zadovoljenja potreba višeg ranga i izražene zahtjeve za povećanjem kvaliteta života. Turisti žele da imaju sopstvena iskustva, a ne da budu pasivni posmatrači. Ovi trendovi ukazuju na mogućnost razvoja kulturnog turizma.

Vizija grada Kotora definisana je Programom razvoja kulture opštine Kotor 2013–2017. godine:[76]

---

[75] Bakić, 1995, *op.cit.*, str. 20.

„Vizija opštine Kotor je da na državnom nivou dobije specijalni status 'grada kulture', da postane prijestonica kulturnog turizma Crne Gore i jedan od kulturnih centara jugoistočne Evrope. Pretpostavka za to jeste da se kulturni resursi Opštine – jedinstveni predio zbog koga je područje Kotora uvršteno na UNESCO-vu listu Svjetske kulturne baštine, bogata tradicija, ali i savremeno kulturno stvaralaštvo – praktično, a ne deklarativno, učine osnovom njenog socijalnog i ekonomskog razvoja."

S obzirom da Crna Gora ima bogato kulturno-istorijsko nasljeđe, turistička ponuda treba da promoviše ove vrijednosti u cilju unapriđenja imidža destinacije. Ovo se posebno odnosi na isticanje značaja i ljepote katedrala i crkvi kao jedinstvenih spomenika kulture u Kotoru. „Riznica grada krije najzačajnije kulturne znamjenitosti poput: Sat kule (VIII vijek), Katedrale Svetog Tripuna (XII), Crkve Svetog Luke (XII), Kneževe palate (XVII), Crkve Svete Marije (XII), Crkve Gospe od zdravlja (XV), Napoleonovog pozorišta (XIX). Kotor okružuju gradski bedemi, odnosno zidovi, oko grada, zidovi iznad grada, zidovi oko brda, te tvrđava Sveti Ivan (San Đovani) na vrhu istoimenog brda".[77]

Programom razvoja kulture Opštine Kotor 2013–2017. godine predloženo je da se dugoročno realizuju aktivnosti razvrstene u šest strateških pravaca:[78]

- obezbjeđenje posebnog statusa Opštine Kotor u kulturi Crne Gore;
- unapređenje institucionalnog okvira, jačanje kulturne infrastukture i kapaciteta aktera kulturne politike u Opštini Kotor;
- istraživanje, zaštitu, valorizaciju i prezentaciju materijalne i nematerijalne kulturne baštine u Opštini Kotor i njeno uključivanje u održivi socijalni i ekonomski razvoj;
- podrška savremenom kulturnom stvaralaštvu i privlačenje pripadnika kreativnih profesija u Opštinu Kotor;
- razvoj interresorne (kultura, turizam, obrazovanje, poslovanje) i intersektorske saradnje (javni, privatni, NVO sektor i mediji) i razvoj publike;
- razvoj međunarodne kulturne saradnje kulturne saradnje u Crnoj Gori i regionalne saradnje u Boki.

U Kotoru i okolini postoji veliki broj tradicionalnih manifestacija koje nisu dovoljno promovisane kao turističke atrakcije (Tripundanske svečanosti, Fašinada, Gađanje kokota,

---

[76] Sekretarijat za kulturu, sport i društvene djelatnosti (2013). *Program razvoja kulture opštine Kotor 2013.-2017. godine,* Podgorica. str. 77.
[77] Visit Montenegro (2011). *Kultura u Kotoru*. http://www.visit-montenegro.com/sicg/cities-kotor-c.htm [17.10.2016]
[78] Sekretarijat za kulturu, sport i društvene djelatnosti, 2013, *op.cit.*, str. 77-79.

Kićenje mađa),. Karnevali bi mogli da postanu osnova manifestacionog turizma u Boki. Ovakve manifestacije zahtijevaju bolju promociju, posebno na globalnom turističkom tržištu.

4.2.1.4. Analiza tehnološkog okruženja

Tehnološko okruženje je područje gdje se gotovo svakodnevno dešavaju krupne promjene, a za očekivati je da će one biti i revolucioname u nastupajućem periodu. Većimu tih promjena je već sada moguće uočiti. To se u prvom redu odnosi na sve prisutniju primjenu informacionih tehnologija u preduzećima turističke privrede, unapređenje kompjuterizovanih rezervacionih sistema (CRS) u avio-kompanijama, rezervacionih i upravljačkih sistema u hotelima, putničkim agencijama kao organizatorima putovanja, brzi razvoj mreža za prenos podataka, implementaciju satelitskih veza i sl.. Sve to daje potpuno novi kvalitet instrumentima marketing miksa. Takođe, pojava elektronskog novca, telekonferisanje, kao i interaktivna televizija, unapređuju komuniciranje učesnika na turističkom tržištu.

Kao sastavni dio ukupnog privrednog razvoja, tehnološki razvoj posebno utiče na razvoj nautičkog turizma. Po pitanju tehnološkog razvoja, u Kotoru su posljednjih godina vidljivi pomaci u tehnološkom razvoju i primjeni savremenih informacionih tehnologija u svim granama privrede. Ono što predstavlja glavni nedostatak koji su primjetili putnici sa kruzera je nemogućnost plaćanja kreditnim karticama u dosta ugostiteljskih i trgovačkih objekata. Bežični internet Free Montenegro u Kotoru je uveden tek u junu 2014. godine.[79] Pored ovoga treba napomenuti da na cijelom primorju ne postoji radnja sa savremenom kompjuterskom opremom i da se u slučajevima zahtjeva klijenata oni moraju usmjeravati na glavni grad (što je u većini slučajeva neizvodljivo i putnici moraju čekati dolazak u novu destinaciju).

Tehnološki razvoj je veoma bitan činilac cjelokupnog razvoja društva kao cijeline i upravo zbog toga su potrebna velika ulaganja od strane države, kako u opremu, tako i u osposobljavanje kadrova.

4.2.1.5. Analiza prirodnog okruženja

Sa aspekta kruzing kompanije, analiza prirodnog okruženja može se odnositi na prirodne karakteristike turističke destinacije, ali i generalne trendove koji su vezani za faktore

[79] CDM (2014). *Besplatan bežični internet Free Montenegro i u Kotoru.* http://www.cdm.me/drustvo/crna-gora/besplatan-bezicni-internet-free-montenegro-i-u-kotoru [17.10.2016]

prirodnog okruženja. Kotler i Keller ističu nekoliko opasnosti koje treba uzeti u obzir prilikom analize prirodnog okruženja:[80]

- Nestašica sirovina, a posebno neobnoljivih sirovina;
- Rast troškova energije;
- Povećanje nivoa zagađenja;
- Rastuća državna intervencija na polju upravljanja prirodnih resursima.

Sa aspekta destinacije, analiza prirodnog okruženja uključuje i uticaj koji kruzeri ima na sredinu. Štetni uticaji na prirodnu sredinu koju vrše kruzeri su dvojaki: oni koji se dešavaju prilikom plovidbe i oni koji nastaju prilikom boravka kruzera u lukama turističkih destinacija. Primjeri negativnog uticaja kruzing industrije na podvodni ekosistem destinacije su brojni i odnose se na zagađenje mora i okeana, luka i priobalnih mjesta, destrukciju koralnih grebena prilikom sidrenja, emisiju teških metala koji djeluju kao zagađivači mora i vazduha, izazivanje zdravstvenih problema kod lokalne populacije usljed kontakata sa putnicima, kao i stvaranje problema u vidu pritiska deponije otpada u turističkim destinacijama usljed povećane količine otpada.

Kako bi se pružio bolji uvid negativnih uticaja kruzing turizma na prirodno okruženje, biće prikazano koliko otpada proizvede jedan prosječan kruzer sa 3.000 putnika i posadom:[81]

- 30.000 galona[82] kanalizacionog otpada i 255.000 galona prljave vode na dan;
- 7 tona đubreta i čvrstog otpada dnevno;
- 15 galona toksičnih hemikalija dnevno;
- 37.000 galona vode pomešane sa raznim uljima dnevno,
- zagađenje vazduha jednako zagađenju koje proizvede 12.000 automobila na dan.

Stepen zagađenja vazduha zavisi od toga da li kruzer plovi otvorenim morem, vrši manevrisanje u luci ili mu rade agregati za proizvodnju električne energije dok je na vezu. Kruzer većinom koriste jeftinija goriva koja su bogata sumporom i spadaju u izrazite zagađivače vazduha. Studije koje su rađene u Vankuveru pokazale su da zagađenje koje dolazi sa kruzera doprinosi efektu staklene bašte grada sa 58% i učestvuje u emisiji sumpornih gasova sa oko 95%.[83] Još jedan od načina na koje kruzing turizam može negativno

---

[80] Kotler, Keller, 2006, *op.cit.*, str. 90-91.
[81] Oceana (2003). *Protect Our Oceans: Stop Cruise Ship Pollution*, USA: Washington. http://oceana.org/sites/default/files/o/uploads/cruiseshipwaste_uslawsandregulations.pdf [17.10.2016]
[82] galon = 3,7 litara
[83] Klein, R. (2003). *Cruising-Out of Control: The Cruise Industry*, Canadian Centre for Policy Altematives - Nova Scotia.

uticati na prirodno okruženje je degradacija vegetacije, arheoloških nalazišta i spomenika kulture usljed neprimjerenog ponašanja turista sa kruzera.[84]

Imajući u vidu negativan učinak koji kruzeri ostvaruju na prirodnu sredinu, za sve kruzere je uveden MARPOL-ov (Međunarodna konvencija o sprečavanju zagađenja s brodova) zakon kojim se propisuje sprečavanje zagađenja vazduha sa brodova i Aneks o kvalitetu goriva. Sprečavanje zagađivanja vazduha obuhvata:[85]

a) Nadzor nad ispuštanjem azotovih oksida u izduvnim gasovima dizel motora snage iznad 130 kw;
b) Nadzor nad ispuštanjem materija koje uništavaju ozon;
c) Nadzor nad ispuštanjem sumporovih oksida u izduvnim gasovima dizel motora;
d) Nadzor nad ispuštanjem organskih materija sa tankera;
e) Nadzor rada brodskih sistema za spaljivanje spaljivača.

EU Direktivom 2012/33/EU planirano je smanjenje maksimalne koncentracije sumpora u brodskom gorivu sa sadašnjih 3,5% na 0,5% do početka 2020. godine. U određenim okolnostima, maksimalan nivo sumpora smanjen je na samo 0,1%. Prema propisu 2015/757 (EU-MRV, monitoring, izvještavanje i verifikacija), koji će se primjenjivati od 2018. godine, svi vlasnici brodova i operateri koji putuju iz i u luke EU moraju da vrše monitoring i da izvještavaju o količini CO_2 koji emituju brodovi bruto tonaže veće od 5000.[86] Neophodno je izvještavanje i o nivou potrošnje goriva i parametrima energetske efikasnosti.

Mora i okeani uvrštavaju se u osjetljive i vrijedne ekosisteme za koje je predviđena zaštita na različitim nivoima. Potencijalni poremećaji koje donose kruzeri su:[87]

– Balastne vode sadrže organizme iz drugih mora, koji mogu stvoriti velike probleme ukoliko sadrže organizme koji u novom području postaju invazivni. Kako se prilikom ispuštanja balastnih voda većeg broda ispuštaju milioni litara tečnosti, neke lokalne vlasti zabranile su njihova ispuštanja u svoja mora. Jedan od razloga je i činjenica da je u zalivu San Franciska zabilježeno čak 230[88] invazivnih vrsta. Takođe je zabinjavajuće i otkriće da 14

[84] Gabriel Brida, J., Zapata, S. (2010). „Cruise Tourism: Economic, Socio-Cultural and Environmental Impacts". *Int. J. Leisure and Tourism Marketing*, 1 (3). str. 205-226.
[85] Medjunarodna konvencija o sprečavanju zagadjenja s brodova, http://www.mmtpr.hr
[86] Carr, E., Corbett, J. (2017). *Final Report: Evaluation of Cruise Industry Global Environmental Practices and Performance.* Cruise Lines International Association.
[87] Radić, A. (2011). *Održivost kruzing destinacije*. Master rad, Beograd: Univerzitet Singidunum.
[88] California Regional Water Quality Contol Board, (2000). *San Francisco Bay Region.* http://www.waterboards.ca.gov/board_info/agendas/2004/july/0707-07_attach.pdf [17.10.2016]

od 15 brodova koji plove Meksičkim zalivom u svojim balastnim vodama ima koleru, koja je takođe otkrivena u ribama i školjkama;[89]

- Buka takođe ometa morske sisare u njihovoj podmorskoj komunikaciji i orjentaciji;
- Hranjive materije mogu ući u morske ekosisteme putem otpadnih voda i mogu dovesti do promjene ekosistema;
- Virusi i bakterije ljudskog porijekla, ukoliko uđu u ekosistem, mogu dovesti do prenosa zarazne bolesti na floru i faunu;
- Sidra kopaju po morskom dnu i uništavaju organizme i cijela staništa. U Sredozemnom moru su dovela do uništavanja morske cvjetnice koja je zaštićena vrsta;
- Havarije i katastrofe dovode do ispuštanja hiljada litara nafte i drugih materija u more i tako ostavljaju trajne posljedice na ekosistem. Kao posljednji primjer velike brodske havarije javlja se brod *Costa Concordia*, koji se nasukao u blizini italijanske obale. Pored toga što je dosta putnika izgubilo život zbog ljudskog nemara, izlivanje nafte i drugih opasnih materija sa ovog broda i dalje predstavlja veliku opasnost za prirodnu sredinu.

U praksi je poznato dosta negativnih slučajeva kada su brodske kompanije namjerno kršile Zakon o zaštiti prirodne sredine. *Royal Caribbean* je još 1999. godine osuđen za 21 prestup lažiranja brodskih knjiga i ilegalnog odlaganja otpada. *Norwegian Cruise Line* je u periodu od 2000. do 2009. više puta kršio zakone Aljaske bacajući nedozvoljeni otpad u more.[90] Pored navedenih, i kompanije *Carnival Cruise Lines, Cristal Cruisers i Regant Rainbow* su optužene za kršenje propisa iz ove oblasti. Posmatrajući navedeno stanje, zaključuje se da su kruzeri veliki zagađivači životne sredine. Iako nove tehnologije koje se primjenjuju u izgradnji brodova značajno smanjuju taj negativni uticaj, na tržištu je još uvijek prisutan veliki broj brodova starije generacije, koji nemaju sofisticiranu opremu za smanjenje zagađenja.

Jadransko more jeste zaliv Sredozemlja, a zaliv Boka Kotorska njegov džep. Poznato je da su strujanja vode unutar zaliva takva da više sliče zatvorenom bazenu nego otvorenom moru. Zbog generalnog toka strujanja kroz Jadran u pravcu od Otrantskih vrata duž sjeveroistočne obale Jadranskog mora, postoji potencijalna opasnost širenja zagađenja morskom akvatorijom duž obale Crne Gore, pa tako i jadranskog džepa i Bokokotroskog zaliva. Razuđenost obale, mikroklimatski činioci i prirodna i antropogena polucija govore da

[89] Rawlings, T., Ruiz, G.M., Schoenfeld, S., Dobbs, F.C., Drake, L.A., Huq, A., Colwell, R.R., (1999). „Ecology and ballast mediated Transfer of Vibrio Cholerae 01 and 0139". Conference Paper: *1st National Conference on Marine Bioinvasions*, USA: M Cambridge.

[90] Za detalje vidjeti: Klein, R. (2009). *Getting a grip on cruise ship pollution*, Friends of the Earth. http://www.cruisejunkie.com/FOE.pdf [30.05.2017]

je zaliv izuzetno osjetljiva sredina, veoma opterećena antropogenim uticajima, morskim saobraćajem i čestim akcidentima.

4.2.1.6. Analiza državnog i političkog okruženja

Državno i političko okruženje sa svojim promjenama utiče na dinamiku nautičko-turističkih kretanja. U pitanju je uticaj raznih državnih i paradržavnih organa, kao i drugih organizacija i institucija zaduženih za koordinaciju i usklađivanje razvoja turizma. Na političku stabilnost neke zemlje utiče globalna odnosno regionalna stabilnost, a takođe i stabilnost u samoj turističkoj destinaciji. Ta politička stabilnost određuje se prema osnovnim pokazateljima koji se tretiraju kao generalno usvojeni pokazatelji društvenog i individualnog standarda u jednoj zemlji (bruto društveni proizvod, stepen zaposlenosti, sloboda medija, vladavina zakona i dr.).[91]

Državno i političko okruženje ima veliki uticaj na razvoj kruzing turizma. Tu se prije svega misli na niz zakonskih i pravnih akata koji direktno regulišu nautičko-turističke tokove. Danas postoji niz međunarodnih propisa i preporuka iz oblasti nautičkog turizma koje bi trebalo implementirati u domaću zakonsku regulativu kako bi na što bolji način zaštitila i očuvala životna sredina i kulturno-istorijski spomenici od negativnih uticaja. Pored ovih mjera, lokalna zajednica bi u saradnji sa državom mogla donijeti niz olakšica iz domena ekonomije kako bi privukla strane investicije i ulaganje u razvoj kruzing turizma. S obzirom na to da je evidentno da je modernizacija lučke infrastrukture prezahtjevan projekat za lokalnu zajednicu i luku, potrebno je nizom poreskih olakšica privući strateške partnere.

Ministarstvo održivog razvoja i turizma vjeruje da kruzing turizam može značajano da doprinese ostvarenju strateškog razvoja Crne Gore kao turističke destinacije i omogući otklanjanje jednog od najvećih problema – sezonalnosti. U novembru 2014. godine održan je sastanak sa predstavnicima Luke Kotor, Opštine Kotor, Crnogorskog turističkog udruženja, Turističke inspekcije, Uprave carina, Poreske uprave i Uprave policije kako bi se razmotrile mogućnosti daljeg unapređenja uslova za razvoj kruzing turizma u Crnoj Gori.[92]

---

[91] Bakić, 1995, *op.cit.*, str. 20.

[92] Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2014). *Saopštenje: Kruzing turizam važan segment turističke ponude u Crnoj Gori*. http://www.mrt.gov.me/vijesti/142901/Saopstenje-Kruzing-turizam-vazan-segment-turisticke-ponude-u-Crnoj-Gori.html [17.10.2016]

4.2.2. Analiza konkurencije

Najznačajnije luke za kružna putovanja na Jadranu su luke Venecija i Dubrovnik. O tome koliko su ove luke značajne govori i činjenica da one utiču na razvoj drugih putničkih luka u svojoj okolini. Luka Venecija predstavlja polazno-završnu luku, odnosno *home port* za većinu kompanija koje organizuju kružna putovanja po Sredozemnom moru. Ostale luke na Jadranu se bore za svoju poziciju na tržištu kružnih putovanja na način da postanu polazno-završna luka za manja kružna putovanja unutar domaćih teritorijalnih voda i da vrše servis za luku Venecija zbog njene zakrčenosti i nemogućnosti prijema velikog broja brodova za kružna putovanja.[93]

4.2.2.1. Luka Venecija i luka Trst

Putnička luka Venecija osnovana je 1997. godine zbog povećanja broja putnika na kružnim putovanjima, njihovih rastućih potreba, kao i privlačnosti Venecije kao kulturne i turističke atrakcije. Rezultat ovih promjena je osnivanje putničkog terminala Venecija uz partnerstvo sa Lučkom upravom Venecija. Izvršena je obnova starog dijela luke, posebno zgrada i pristaništa koji su ranije bili u funkciji teretne luke. Danas je taj dio luke pretvoren u moderni i višenamjenski terminal, veličine oko 4 km, koji je sposoban da zadovolji potrebe svakog putničkog broda koji ovdje pristane.[94]



Slika 26. Luka Venecija

Izvor: London, S. (2009), *Two Holidays in One – Cruise from Venice, Italy*, Proffesor Cruise Ship Blog. http://professorcruiseship.blogspot.com [20.05.2017]

[93] Kesić, B., Jugović, A. (2006), *Menadžment pomorsko-putničkih luka*, Pomorski fakultet u Rijeci. str.78.
[94] Detaljnije vidjeti: Kesić, Jugović, 2006, *op.cit.,* str.81.

Osim svoje primarne funkcije kao terminala za kružna putovanja, kapaciteti luke se koriste i za poslovne sajmove tokom cijele godine. Kao što se može vidjeti u tabeli 11, rast broja putnika u luci Venecija je stalan i upravo zbog toga ostale luke Jadrana imaju šansu da u nekoj vrsti partnerstva vrše prijem putničkih brodova, a samim tim rasterete luku Venecija. Za ovakvu saradnju je potrebno uspostaviti dobre međunarodne partnerske odnose.

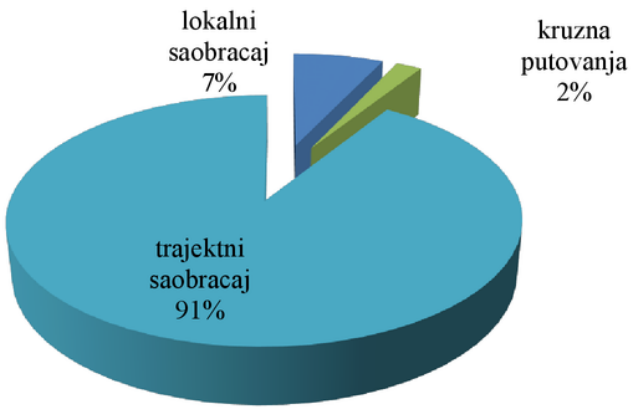
Tabela 11. Broj putnika u Luci Venecija

GODINA	2009	2010	2011	2012	2013
Broj putnika na kruzerima	1.420.490	1.598.616	1.748.241	1.739.501	1.841.477

Izvor: Port of Venice, *Statistics*, https://www.port.venice.it/en/cruises.html [20.11.2016]

Putnička luka Trst je za razliku od luke Venecija većinom u funkciji trajektnog prevoza i to najviše prema Grčkoj, a u manjoj mjeri prema Albaniji i Turskoj.

Grafikon 4. Struktura putnika u luci Trst za 2007.



Izvor: Luka Trst, www.porttrieste.it, prema: Kesić, Jugović, 2006, *op.cit.,* str.81.

Za razvoj kruzing turizma, gdje putnici prvenstveno od lokacije traže atraktivnosti, luka Trst i njena okolina nisu dovoljno atraktivne. Grad Trst predstavlja industrijski centar, a blizina Venecije predstavlja prejakog konkurenta na ovom specifičnom i zahtjevnom tržištu.[95]

[95] Kesić, Jugović, 2006, *op.cit.,* str.81.

4.2.2.2. Dubrovnik

Kao glavni konkurent Kotoru u oblasti kruzing turizma javlja se grad Dubrovnik. Dubrovnik se mnogo brže turistički razvijao u odnosu na Kotor, pa Kotor na neki način može da uči na greškama i da se ugleda na pozitivne primjere razvoja Dubrovnika.

Gradskom lukom Dubrovnik upravlja Županijska lučka uprava Dubrovnik, a lukom u Gružu Lučka uprava Dubrovnik. Svaka od ovih dvaju luka, kao odvojeni privredni subjekat, nastoji da se izbori za što bolju poziciju u međunarodnom kruzingu i cilj joj je da privuče što veći broj kruzera i putnika radi ostvarivanja što boljih ekonomskih efekata za luku.



Slika 27. Dubrovnik

Izvor: Lučka uprava Dubrovnik, http://www.portdubrovnik.hr [20.05.2017]

I jedna i druga dubrovačka luke imaju svoje prednosti i nedostatke. Glavna prednost Gradske luke u odnosu na luku u Gružu je u tome što se putnici sa sidrišta neposredno dovoze u stari grad, čime se izbjegavaju problemi sa prevozom putnika autobusima gradskim ulicama (osim izleta), što je kod luke u Gružu nemoguće izbjeći. Razmatrane su ideje da se putnici iz Gruža dovoze do starog grada lokalnim brodovima, ali su problematične jer bi ta plovidba trajala više od pola sata, a po lošem vremenu bi bila neprijatna za putnike. S druge strane, takav bi način lokalnim privrednicima osigurao zaradu i novo zapošljavanje, pod pretpostavkom da bi takav prevoz bio isplativ.[96] Moguće rješenje bila bi izgradnja nove saobraćajnice od Gruža do Grada, za što postoje mogućnosti i planovi, ali ta očekivanja nisu realna u skoroj budućnosti. S druge strane, glavna prednost luke u Gružu je mogućnost

[96] Vidi: Institut za turizam, 2007, *op.cit.*, str. 148-149.

širenja i prerastanja u savremenu putničku luku sa velikim prihvatnim kapacitetom uz obalu, a planira se i izgradnja putničkog terminala sa mnogim atraktivnim sadržajima, dok Gradska luka nema realno nikakvih razvojih mogućnosti. Pored toga, Gradska luka postaje rizična kada duva olujni vjetar jugo, pa pri takvom vremenu brodovi moraju ići u luku Gruž ili u neku drugu luku.

Kruzing destinacija Dubrovnik zaslužuje posebnu pažnju zbog turističke atraktivnosti i rasta tražnje za ovom destinacijom, ali i zbog specifične situacije koja je rezultat postojanja dviju luka u gradu i problema u transportu putnika sa kruzera kroz grad, kao i prilikom dolaska i odlaska iz starog grada. Zbog ograničenog prihvatnog kapaciteta gradskih površina preveiiki broj putnika narušava svakodnevnu rutinu građana i smanjuje atraktivnost destinacije za boravak stacionarnih gostiju i ostalih posjetilaca grada. Maksimalni istovremeni prihvatni kapacitet grada, održiv u dužem vremenskom periodu tokom visoke turističke sezone, procijenjen je na 3 do 4 hiljade posjetilaca sa kruzera.[97]

Kao što se može vidjeti iz sljedeće tabele, u toku ljetnih mjeseci broj kruzing posjetilaca znatno premašuje broj od 3 do 4 hiljade posjetilaca dnevno.

Tabela 12. Prosječan broj putnika sa kruzera u Dubrovniku za 2006. i projekcija za 2017.

Mjesec	Prosječan broj putnika po danu	
	2006.	2017.
Ukupno	2801	9226
1	699	2302
2	736	2423
3	902	2972
4	1505	4958
5	2524	8313
6	3004	9895
7	3229	10634
8	3438	11323
9	3502	11533
10	3486	11482
11	1618	5328
12	40	132

Izvor: Institut za turizam, 2007, *op.cit.*, str.149.

[97] Punkufer dnevnik (2013), *Dok je kruzera nema brige za turizam u Dubrovniku.* http://punkufer.dnevnik.hr/clanak/dogadanja/novosti/dok-je-kruzera-nema-brige-za-turizam-u-dubrovniku---296600.html [30.05.2017]

Očekivana potražnja u 2017. godini od skoro 2 miliona putnika i njena distribucija neprihvatljiva je za Dubrovnik jer znatno prevazilazi procijenjene okvire održive nosivosti grada u broju turista koji dolaze s kruzera. Razlika u veličini potražnje između održivih 1,1 milion i procijenjenih 2 miliona putnika u Dubrovniku ili se neće realizovati ili će se, što je vjerovatnije, raspodijeliti na druge kruzing destinacije u Hrvatskoj.[98]

Zbog blizine sa Dubrovnikom, Kotor bi trebalo da nastoji privući makar dio potražnje koja se ne može realizovati u Dubrovniku. Neophodno je izraditi posebnu studiju održivosti i projektovanih kapaciteta za grad Kotor, kako se ne bi javio isti problem kao u Dubrovniku i kako se ne bi prevazišao okvir održive nosivosti grada.

Što se tiče potrošnje turista koji dolaze sa kruzera, u Dubrovniku je prosječna potrošnja po osobi u 2006. godini iznosila 82 €. U cijenu je uključena i provizija za brodare i izlete. Na potrošnju utiče i dužina boravka u luci, kao i veličina broda i vrsta krstarenja. Prosječan boravak putnika u Dubrovniku traje 5,18 sati.[99]

Neophodno je da se u Kotoru sprovede ozbiljna i opsežna studija u kojoj će se istražiti potencijali grada, prosječna dužina boravka turista, potrošnja i elementi koji nedostaju u ponudi grada kako bi se kvalitet ponude povećao, a time i ostvarili bolji ekonomski prihodi.

Prema anketi sprovedenoj 2006. godine od strane Dubrovačko-županijske lučke uprave Dubrovnik o zadovoljstvu turista, ispitanici u Dubrovniku su se uglavnom žalili na:[100]

- lošu organizaciju izleta na obali;
- previsoku cijenu izleta;
- sporost prilikom odlaska na obalu i čekanje na tenderima;
- lošu organizaciju prevoza;
- jezik i komunikaciju.

Ukoliko se uporede ovi rezultati ankete sa onom koju je sprovela TO Kotor u Kotoru (vidi: 3.1.3.2), može se zaključiti da su, što se tiče zadovoljstva, gosti imali manje pritužbi na Kotor u odnosu na Dubrovnik.

4.2.2.3. Luka Zadar, Split i Rijeka

Pored Dubrovnika, kao vodeće putničke luke u Hrvatskoj ističu se luke Zadar, Split i Rijeka. U ovim lukama je izuzetno razvijen trajektni prevoz i sve ove luke su pored putničkih

[98] Institut za turizam, 2007, *op.cit.*, str.148-149.
[99] Institut za turizam, 2007, *op.cit.*, str. 148-149.
[100] Dubrovačko-županijska Lučka uprava Dubrovnik (2006), Interna dokumentacija.

i teretne. Luka Rijeka je svoje poslovanje usmjerila najviše na putničke brodove koji tokom cijele godine saobraćaju i povezuju Rijeku sa Splitom i Dubrovnikom, kao i brze brodske linije prema ostrvima Pagu i Malom Lošinju. Putnička luka koja je namijenjena za uplovljavanje putničkih i turističkih brodova prostorno zauzima centralni dio luke i nalazi see u najužem centru grada. Tokom ljetne sezone u nju uplovljava veliki broj manjih turističkih brodova, kojima riječka luka predstavlja polaznu luku za kružna putovanja po Jadranu.[101]

Iz tabele koja slijedi može se vidjeti da broj putnika koji posjećuju luku Rijeka nije velik i da je u konstantom opadanju, pa se može zaključiti da se ova luka više usmjerila na trajektni u odnosu na kruzing turizam.

Tabela 13. Broj putnika u Luci Rijeka

Godina	2009	2010	2011	2012	2013
Broj putnika koji su prošli kroz Luku	203.954	186.386	171.396	169.190	173.062

Izvor: Interna dokumentacija Lučke uprave Rijeka

Po veličini tranzita putnika u republici Hrvatskoj na drugom mjestu je luka Zadar. Međutim treba istaći da je ova luka usmjerena na trajektno povezivanje Zadra sa susjednim ostrvima kao i razvoj malog i srednjeg nautičkog turizma. Ova luka ima trajektne veze sa Ankonom.

Luka Split je po broju putnika najveća Hrvatska luka. Ovo je naročito vidljivo od 2004. godine kada je otvorena saobraćajnica Zagreb-Split.



Slika 28. Luka Split

[101]Kesić, Jugović, 2006, *op.cit.,* str. 112.

Izvor: Lučka uprava Split, http://www.portsplit.com [20.05.2017]

Splitska luka ima tri funkcije: povezuje istočnu obalu Jadrana, trajektna je luka, povezuje susjedna ostrva i ima transverzalnu vezu sa italijanskim lukama. Ova luka je izuzetno značajna zato što, osim sezonskog karaktera, ima važnu funkciju u povezivanju okolnih ostrva sa kopnom, jer osim morske veze ne postoji nikakva direktna veza kopno-ostrvo.

Luka Split je dijelom usmjerena na kruzing turizam i u mogućnosti je da prihvati kruzer dužine do 250 m. U okviru luke se pružaju mnoge agencijske usluge. Iz naredne tabele može se vidjeti da je broj kruzera koji posjećuju Split u stalnom usponu.

Tabela 14. Broj brodova koji su posjetili luku Split

Godina	Broj brodova
2006	162
2007	200
2008	255
2009	235
2010	255
2011	258
2012	265

Izvor: Lučka uprava Split, http://portsplit.com/cruising/statistika/ [20.05.2017]

U prethodnom dijelu rada opisane su neke od najkonkurentnijih luka na Jadranu. Zbog preopterećenja vodećih luka Jadrana – Venecije i Dubrovnika, može se zaključiti da će veliki broj brodarskih kompanija luku ukrcaja morati da traži na drugom mjestu. Kao primjer za to postoji luka Ankona, koju su kao matičnu luku za neke od svojih brodova izabrale kompanije *Costa Crociere i MSC*. Luka Ankona je u 2010. godini zabilježila rast putnika od nevjerovatnih 80%[102] u odnosu na 2009. godinu (sa 75.445 putnika na 135.858).

Ono na čemu Luka Kotor treba da radi jeste stvaranje povoljnih preduslova da se razvija kao matična luka. Za ovaj projekat je neophodna velika podrška ne samo na lokalnom nivou, već i na nivou države. S obzirom na odličan geografski položaj i blizinu tri aerodroma: Tivat, Podgorica i Dubrovnik, Kotor ima veliku prednost i mogućnost da se razvija kao luka

[102]Autorita Portuale di Ancona, (2010), *Rapporto Statistico*, Ancona, str.10.

ukrcaja. Međutim, ono što koči Kotor na ovom putu je izuzetno loša infrastruktura. Ovdje se prije svega misli na loše i zastarele saobraćajnice, vodovodnu i komunalnu infrastrukturu. Sam grad nema hotelski smještaj većeg kapaciteta koji bi mogao da ugosti putnike. Dodatna otežavajuća okolnost je i to što Crna Gora nije dio EU, pa svi putnici koji dolaze iz inostranstva moraju da prođu carinsku kontolu na kakvu inače nisu navikli. Sve ovo odvraća brodske kompanije od uzimanja Kotora za luku ukrcaja.

Treba pristupiti izradi opširne studije o isplativosti ovakvog projekta i razmisliti o traženju potencijalnih partnera i investitora jer je više nego očigledno da Luka Kotor i grad ne mogu samostalno da pristupe izradi ovakvog projekta. Dosta toga se može naučiti posmatrajući greške koje su pravile zemlje u okruženju i te primjere treba iskoristiti za izradu kvalitetnog projekta koji mora biti koncipiran na principu održivosti.

4.3. SWOT analiza

Interna analiza ima za cilj da stvori jasnu sliku o resursima koje preduzeće (ili turistička destinacija) posjeduje, uključujući finansijske, tehničke, kadrovske i ostale resurse. Sve aktivnosti koje preduzeće dobro obavlja mogu se nazvati njegovim snagama. S druge strane, slabosti predstavljaju one aktivnoti koje preduzeće ne obavlja dobro ili u kojima se suočava sa nedostakom resursa, bilo da je riječ o materijalnim, bilo o nematerijalnim. Internom analizom stiču se informacije o resursima i kompetentnostima preduzeća koje ga razlikuju od konkurenata. Suštinska kompetentnost postoji onda kada preduzeće raspolaže jedinstvenim resursima, a suštinske kompetentnosti predstavljaju „glavne vještine kreiranja dodatne vrijednosti jedne organizacije, njenih nadležnosti i resursa koje čine njeno konkurentno okruženje“.[103]

SWOT[104] analiza je analiza pomoću koje se utvrđuje položaj turističke destinacije na nekom tržištu. Bazira se na identifikovanju prednosti (Strenghts), nedostataka (Weaknesses), prilika (Opportunities) i potencijalnih prijetnji (Threats) koje se javljaju u okruženju.[105]

Prednosti predstavljaju jake tačke ponude, činioce koji stvaraju konkurentsku prednost i na koje se treba osloniti pri razvoju destinacije. *Slabe tačke* predstavljaju interne nedostatke

[103] Robbin 25 Coulter, 2005, *op.cit.,* str. 184.
[104] SWOT je akronim od prvih slova engleskih riječi: Strengths (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje).
[105] Vidi: Lojpur, A., Kuljak, M. (2005). *Menadžment*. Podgorica: Ekonomski fakultet.

destinacije čiji uticaj treba svesti na što manji nivo. *Šanse* predstavljaju eksterne faktore koje treba iskoristiti na pravi način u cilju jačanja destinacije. *Opasnosti* su eksterni uticaji koji mogu negativno uticati na dalji razvoj destinacije.

Za ocjenu potencijala i ograničenja održivog razvoja kruzing turizma na određenoj teritoriji često se koristi SWOT analiza zbog jednostavnosti i korisnih rezultata za osmišljavanje odgovarajućih akcija. SWOT analiza značajno doprinosi da se razvoj kruzing turizma na određenom terenu bazira na osnovu istaknutih jakih strana i prednosti koje nude mogućnosti. Istovremeno, analiza upućuje na slabosti i opasnosti koje predstavljaju ograničenja i koje je potrebno umanjiti u planskom periodu. „Osnovna ideja SWOT analize je da se njome omogući takvo razvojno ponašanje organizacije koje će obezbjeđivati maksimalno korišćenje šansi i snaga organizacije, sa jedne strane, i minimiziranje slabosti i prijetnji takvom razvoju, sa druge strane".[106] Naredna tabela prikazuje SWOT analizu kruzing turizma u Kotoru.

Tabela 15. SWOT Analiza kruzing turizma u Kotoru

PREDNOSTI – SNAGE:	NEDOSTACI – SLABOSTI:
– Pomorska tradicija, – Povoljan geografski položaj – kao dio Sredozemlja, – Blizina emitivnih tržišta, – Povoljni klimatski uslovi, – Povoljni hidrografski uslovi, – Atraktivna obala i stari istorijski gradovi, – Bogato kulturno i istorijsko nasljeđe, – Visok stepen ekološke očuvanosti obale, – Postojeća lučka infrastruktura, – Sigurnost boravka broda u Bokokotorskom zalivu, – Postojeća turistička infrastruktura i suprastruktura, – Blizina aerodroma Tivat.	– Slabi prihvatni i uslužni kapaciteti, – Loša lučka infrastruktura, – Nedostatak parkirališta za autobuse i mala vozila, – Neprilagođena ponuda: nedovoljno izleta, neadekvatna ponuda u prodavnicama uključujući i suvenire, neprilagođene cijene, – Veoma loš kvalitet uslužnih djelatnosti, – Različiti stepen interesa za razvoj kruzing turizma, neusaglasenost zakona – Sukobi sa drugim vrstama turizma, – Slaba saobraćajna povezanost, – Nedovoljno kompletiran menadžment kod subjekata u nautičkom turizmu, – Neobučeni kadrovi u nautičkom turizmu.

[106] Čerović, 2009, *op.cit.,* str. 226.

PRILIKE – MOGUĆNOSTI:	PRIJETNJE – OGRANIČENJA:
– Rast tražnje u turizmu u svijetu, – Očekivani rast kruzing turizma na Sredozemlju, – Proširenje ponude asortimana i kapaciteta, – Bolje marketinške aktivnosti i promocija destinacije na tržištu, – Privlačenje investicionog kapitala, – Povoljan položaj na Jadranu, – Prepoznatljivo ime grada Kotora – prepoznatljiv brend, – Edukacija kadrova.	– Politička nestabilnost regije, – Blizina nestabilnih zemalja na istočnoj strani, – Terorizam, izbjeglička kriza – Sukobi s drugim korisnicima resursa, – Brzi razvoj drugih destinacija (Kina, Indija), – Jaka konkurencija, – Zagađenje okoline, – Neodgovarajuća zakonska, planska i ostala regulativa.

„Po završetku izrade SWOT analize, menadžeri treba da sačine i ocijene strateške alternative i da selektiraju strategije koje se oslanjaju na snagu organizacije, kao i da koriste mogućnosti iz okruženja, koriguju slabosti organizacije ili se suprotstave prijetnjama“.[107] Iz priložene analize vidi se da kruzing turizam u Kotoru ima još prostora za razvoj, što podrazumijeva minimiziranje internih slabosti, prije svega kroz ulaganje u organizacione i infrastrukturne kapacitete. Postojeće snage predstavljaju važnu osnovu na kojoj je potrebno dalje izgrađivati imidž Kotora kao međunarodne kruzing destinacije. Prilikom definisanja buduće strategije razvoja kruzing turizma u Kotoru neopodno je sagledati značaj koncepta percipirane vrijednosti od strane potrošača, o čemu je već bilo riječi u analizi zadovljstva potrošača kruzing destinacijom (vidi: 3.1.3.1).

Ponašanje potrošača u segment kruzing turizma obuhvata sve aktivnosti i uticaje u izboru specifične kruzing rute. Ove aktivnosti rezultuju u odlukama i akcijama u vezi sa definisanom cijenom, izborom i ponovnim izborom određene kruzing kompanije i destinacije. Osnova za donošenje dobrih marketing odluka je razumijevanje načina na koji potrošači razmišljaju, njihovih osjećanja i načina na koji donose odluke. U marketing literaturi opšte je prihvaćeno da na odluku o potrošnji veliki uticaj imaju očekivanja potrošača i njihova percepcija kvaliteta proizvoda/usluge. Očekivanja reflektuju razmišljanje

[107] Robbins, Coulter, 2005, *op.cit,.* str. 165

potrošača o tome šta će se dogoditi, a percepcija se odnosi na evaluaciju onoga što se dogodilo. Svaka kruzing destinacija i kruzing kompanija mora kontinuirano inovirati i diferencirati svoju ponudu od konkurenata kako bi opstala na savremenom turističkom tržištu. To u praksi znači da je neophodno približiti očekivane i percipirane vrijednosti ili kreirati ponudu u kojoj će percipirana vrijednost premašiti očekivanu vrijednost. Ukoliko je očekivana vrijednost veća od percipirane potrošač neće biti zadovoljan kruzing destinacijom i pružaocem kruzing usluga, što će neminovno dovesti do njegovog razočarenja i umanjiti šanse za ponovnu kupovinu, odnosno posjetu destinaciji. Bez obzira na realne snage i slabosti određene kruzing destinacije, način na koji je ona prezentovana potrošaču uticaće na njegova očekivanja. To znači da je neophodno kreirati što racionalniju marketing strategiju kako potrošač ne bi bio razočaran ponudom. Naime, ukoliko se slabe strane destinacije prikazuju kao njene snage, potrošač će se osjećati prevarenim. Dakle, turistička destinacija mora biti realna u procjeni sopstvenih snaga. Neki od ključnih faktora koje je potrebno razmotriti prilikom izgradnje imidža destinacije i jačanja konkurentne prednosti su:[108]

- **Ključni prirodni i kulturni resursi destinacije koje će turisti sa kruzera posjetiti nakon iskrcavanja.** Kako mnoge kruzing kompanije omogućavaju zadržavanje u destinaciji samo pola dana, ključne resursi za kruzing turizam su oni koje turista može obići za manje od 6 do 8 sati. Značajna je i raznolikost iskustava koje destinacija pruža jer različiti turisti imaju različite potrebe i želje, ali i različite fizičke kapacitete. Tako npr., stariji putnici najčešće nisu zainteresovani za fizički naporne izlete po jakom suncu. Treba voditi računa i o udaljenosti lokalnih atrakcija od same luke i u slučaju da je luka udaljena od najvažnijih lokalnih atrakcija obezbijediti adekvatan prevoz putnika. *Zaključuje se da prilikom odlučivanja o tome koji su lokalni prirodni i kulturni resursi ključni za putnike sa kruzera treba uzeti u obzir njihovu udaljenost od luke, postojeću infrastrukturu i nivo atraktivnosti takvih resursa za ciljnu grupu potrošača.*
- **Lučka infrastruktura koja se odnosi na pristupačnost i jednostavnost prilaska brodova i iskrcavanja putnika u destinaciji.** Kako je veliki broj turista sa kruzera stariji, a neki od njih mogu imati i određeni stepen fizičkih oštećenja, treba obezbijediti jednostavno i bezbjedno iskrcavanje sa broda. U slučaju da loši vremenski uslovi ne dozvoljavaju posjetu najvažnijim lokalitetima u destinaciju, neophodno je obezbijediti adekvatnu zamjenu,

60

[108] Manning, T. (2006). *Managing cruise ship impacts: Guidelines for current and potential destination communities.* http://www.tourisk.org/content/projects/downloads.htm [30.05.2017]

odnosno dodatne aktivnosti i atrakcije koje se mogu posjetiti i u slučaju loših vremenskih uslova.

- **Aktivnosti u blizini luke su značajne za one turiste koji ne žele da provedu aktivan dan u destinaciji.** Mnogi turisti vole da provedu dan u samoj luci, zbog čega je neophodna izgradnja zabavnih sadržaja u samoj luci, a ne samo u centru destinacije.
- **Komunalna infrastruktura je od velikog značaja s obzirom na gužve tokom sezone**. Mora postojati dobra saobraćajna povezanost luke sa centrom destinacije i najznačajnijim lokalnim atrakcijama koje turisti žele da posjete. Destinacija mora imati i raspoložive dodatne resurse tokom sezone u oblasti zdravstvene zaštite, policije, ali i lokalne vodiče, adekvatan broj toaleta, autobusa i taksija.
- **Ponuda hrane i pića u destinaciji mora biti u skladu sa profilom, odnosno potrebama ciljnih turista.** Mnogi turisti sa kruzera i posada dopunjuju zalihe hrane i pića u destinacijama u koje pristižu. Važno je izgraditi imidž pouzdane i bezbjedne destinacije sa aspekta kvaliteta namirnica i pića koje se prodaje u blizini luke.
- **Troškovi u luci moraju biti prilagođeni cijenama konkurenata i imidžu destinacije.** Ukoliko su troškovi u luci previsoki za kruzing kompaniju, ona će na visoko konkurentnom tržištu lako pronaći neku drugu luku u okolnim zemljama u kojoj su troškovi niži.
- **Marketing strategija destinacije se u vrijeme najveće tražnje za kruzing uslugama nekada mora prilagoditi potrebama turista sa kruzera.** To znači da se pojedine atrakcije i aktivnosti u destinaciji moraju promovisati na način koji je usklađen sa potrebama turista sa kruzera i njihovim raspoloživim vremenom za obilazak destinacije. Npr., promovisanje trodnevnog festivala za putnike koji ostaju samo jedan dan u destinaciji vjerovatno neće imati jednako pozitivan efekat kao promocija ronjenja u blizini luke koje traje maksimalno 1,5 sat. U zavisnosti od profila turista koji dolaze sa kruzera, moguće je organizovati i muzičke događaje i sportske aktivnosti u blizinu luke koji će biti u skladu sa tradicijom i kulturom destinacije.

Svi navedeni faktori moraju se detaljno razmotriti prilikom definisanja najadekvatnije strategije razvoja kruzing turizma na osnovu podaka dobijenih SWOT analizom. Na primjeru SWOT analize Kotora, predstavljanje destinacije kao idealne za shopping i noćni život svakako bi dovelo do nezadovoljstva potrošača. S druge strane, snage destinacije se moraju kontinuirano održavati i unapređivati s obzirom na rastuću konkurenciju na tržištu.

Dugoročan uspjeh kruzing destinacije podrazumijeva i saradnju nosilaca vlasti sa pružaocima kruzing usluga u cilju kreiranja optimalne ponude i unapređenja identifikovanih nedostataka koji su od značaja za turiste. Ključni faktori koji utiču na percepciju potrošača o pruženoj vrijednosti koji se moraju imati u vidu prilikom kreiranja kruzing ponude su:[109]

- *Emocionalne koristi kruzing ture:* nova iskustva, avantura, straktivnost destinacije i destinacijskih proizvoda;
- *Obrazovne koristi kruzing tura:* upoznavanje sa novom destinacijom, običajima, kulturom i lokalnom tradicijom;
- *Ekonomske koristi kruzing ture*: ukupni troškovi kruzinga u poređenju sa sličnim iskustvom koje se za dati novac može kupiti izborom neke druge kruzing destinacije;
- *Društvene koristi kruzing ture:* koristi u vezi sa upoznavanjem novih ljudi, kako na samom putovanju, tako i po dolasku u destinaciju;

Navedeni faktori su od značaja za samu destinaciju, ali i kruzing kompaniju. Kruzing kompanije moraju razmotriti još nekoliko značajnih faktora koji utiču na odluku potrošača o kupovini. Riječ je o:

- Cijeni usluge u poređenju sa cijenama drugih preduzeća i kvalitetom kupljenog sadržaja, odnosno odnosu cijena/kvalitet;
- Cijeni usluge u skladu sa dužinom boravka u destinaciji;
- Percipiranoj fizičkoj zahtjevnosti kupljene usluge, u skladu sa godinama i fizičkom spremnošću potrošača (da li je tura naporna, da li su pauze adekvatno raspoređene i sl.);
- Percipiranim rizicima sa aspekta potrošača, koji se ogledaju u internim faktorima, poput pouzdanosti kruzing kompanije, ali i eksternim faktorima, poput vremenskih uslova;
- Percepcija kredibiliteta, kvaliteta i pouzdanosti kruzing kompanije, što se ogleda u stepenu sumnje da će kompanija ispuniti data obećanja.

Zaključuje se da je za uspješno pozicioniranje na međunarodnom kruzing tržištu neopodno ulagati u imidž i reputaciju ne samo destinacije, već i svih pružalaca turističkih usluga, a posebno kruzing kompanija.

---

[109] Šerić, N., Rakušić, K. (2014). „Cruising Tourism: Differentiation Through the Characteristics of Cruising Route". *ESJ* Special Edition 2. str. 67-75.

4.4. Formulisanje i implementacija strategije

Proces formulisanja strategije mora da uvaži snage organizacije, kao i mogućnosti iz okruženja. Formulisanje strategije predstavlja suštinu strateškog upravljanja. Ono određuje osnovne puteve razvoja, metode i tehnike za operacionalizaciju misije i ciljeva kompanije/turističke destinacije. Strateški razvoj može da ide u dva pravca: usmjeravanje preduzeća da vodi i pri tome bira područje svoje djelatnosti ili da se preduzeće u svojoj razvojnoj politici oslanja na puko reagovanje na promjene u bližem i daljem okruženju. Koji pristip će sistem koristiti za svoj razvoj zavisi od sposobnosti njegovih organa upravljanja da blagovremeno anticipiraju i sagledaju opasnosti i šanse koje će formirati u okruženju, kao i da racionalno sagledaju mogućnosti i izazove i da na iste pozitivno reaguju.

Postoje dvije grupe pristupa formulaciji strategije preduzeća. Prva grupa je karakteristična za šezdesete godine prošlog vijeka, kada je formulacija strategije posmatrana u okviru procesa strategijskog planiranja i upravljanja. S tog aspekta formulacija strategije je rezultat „planskog napora preduzeća, koji u globalu podrazumijeva analizu eksternog okruženja, internih mogućnosti preduzeća, definisanje ciljeva, definisanje alternativnih načina za njihovo ostvarivanje i izbor najpovoljnije strategije".[110] Strateško planiranje podrazumijeva proces dugoročnog planiranja na bazi sveobuhvatne analize faktora koji mogu pozitivno ili negativno uticati na poslovanje privrednog subjekta, sa ciljem da se maksimiziraju prednosti i minimiziraju slabosti. To je, drugim riječima, proces razmišljanja i donošenja odluka o ciljevima i planu mjera koje će se sprovesti u budućnosti.

Drugi pristip formulisanju strategije vezuje se za Michaela Portera i ističe značaj analize strukture grane u kojoj preduzeće posluje i na osnovu toga vrši izbor jedne osnovne alternative za sticanje konkurentne prednosti. Ovaj pristup je od velikog značaja za organizacije koje imaju veliki broj strategijskih poslovnih jedinica. Porter[111] je strategije klasifikovao na tri grupe, nazvane generičke strategije, pa se tako razlikuju: *strategija vodstva u troškovima, strategija diferenciranja i strategija fokusiranja.*

Strategija vodstva u troškovima odnosi se na smanjenje troškova proizvodnje i distribucije, tako da cijene finalnih proizvoda budu niže od cijena konkurenata. Niski troškovi ujedno predstavljaju barijeru za ulazak novih konkurenata i omogućavaju preduzeću održa-

[110] Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*, Beograd: Ekonomski fakultet, Viša škola za sportske trenere, Čigoja štampa. str. 323.
[111] Porter, M. (1985). *Competitive advantage-creating and sustaining superior pertformance.* New York: The Free Press.

vanje visokih profitnih margina. Problem sa ovom strategijom jeste što konkurenti često prate kompaniju smanjivanjem troškova svojih proizvoda, pa preduzeće lako izgubi konkurentnu prednost. Dess, Lumpkin i Eisner navode nekoliko zamki ove strategije: prevelika usmjerenost na jednu ili nekoliko aktivnosti iz lanca vrijednosti, svi rivali mogu imati zajednički input ili sirovi materijal, strategija se može lako imitirati, postoji manjak pariteta po osnovu diferencijacije i umanjene su prednosti troškova kada klijenti steknu pristup podacima o cijenama.[112]

Strategija diferenciranja odnosi se na sticanje superiorne prednosti u oblastima koje su od velikog značaja za potrošače. Diferencijacije može imati više oblika. Može se ogledati u tehnologiji, karakteristikama proizvoda, distribuciji i dr. Najveći nedostatak ove strategije su troškovi koji nastaju diferenciranjem i teže sticanje ekonomije obima. Dess, Lumpkin i Eisner navode sljedeće zamke ove strategije: stvaranje jedinstvenosti koja nema vrijednost, suviše diferencijacije, suviše visoka premijska cijena, diferenciranje koje se lako imitira, slabljenje brendovske identifikacije kroz proširenje proizvodne linije i kupci i prodavci mogu imati drugačiju percepciju diferencijacije.[113]

Strategija fokusiranja je ona gdje poslovna jedinica bira jedan ili više manjih tržišnih segmenata koji postaju ciljna tržišta. Ovom strategijom se direktno zadovoljavaju potrebe samo određene grupe kupaca. Granice tržišnih segmenata se možu odrediti ili geografski ili na osnovu proizvodne linije. Da li je ova strategija opravdana zavisiće od veličine odabranog segmenta, ali i mogućnosti preduzeća da podnese troškove fokusiranja. „Ispitivanja pokazuju da strategija fokusa može biti najefikasniji izbor za male firme, pošto one obično nemaju ekonomiju obima".[114] Kao i svaka druga strategija, strategija fokusa ima svoje nedostatke i rizike. Dess, Lumpkin i Eisner navode nekoliko problema: fokuseri mogu postati suviše fokusirani da bi zadovoljili potrebe kupaca, postoji rizik od opadanja prednosti unutar uskog segmenta i podložnost proizvoda i usluga u borbi sa novim konkurentima na tržištu i pokušajima imitacije.[115]

Kompanije koje koriste strategiju niskih troškova imaju pristup kapitalu koji im omogućava ulaganje u proizvodne kapacitete. Ove investicije predstavljaju značajnu barijeru za ulazak novih konkurenata na tržište. Strategija niskih troškova podrazumijeva i postojanje efikasnih distributivnih kanala. Kompanije koje uspješno koriste strategiju diferenciranja

[112] Dess G., Lupmkin G., Eisner A. (2007). *Strategijski menadžment-teorija i slučajevi*, III izdanje. Beograd: Data Status. str. 168-169.
[113] *Ibid.*, str. 173-174.
[114] Robbins, Coulter, 2005, *op.cit.*, str. 194.
[115] Dess, Lupmkin, Eisner, 2007, *op.cit.*, str. 176-177.

ulažu u istraživanje i razvoj ili imaju pristup najnovijim naučnim istraživanjima. Za uspješno sprovođenje ove strategije potrebni su i dobro obučeno prodajno osoblje i kreativan marketing tim. Preduzeća koja koriste strategiju fokusa imaju manji obim proizvodnje, što umanjuje njihovu pregovaračku moć kod dobavljača. Međutim, preduzeća koja koriste strategiju fokusa na diferencijaciju mogu postati uspješna i održati visoke cijene svojih proizvoda s obzirom na to da postoji mali broj supstituta na tržištu.

Koliko god da je strategija dobro formulisana, njeni kvaliteti se mogu ispoljiti tek u procesu primjene. Nezavisno od toga koliko je preduzeće efektivno planiralo svoju strategiju, ona ne može da bude uspješna ukoliko nije primijenjena na pravi način.[116] U zavisnosti od veličine preduzeća i stila upravljanja, Certo i Peter navode podjelu na nekoliko pristupa implementaciji strategije:[117]

- *Komandni pristup* je karakterističan za manja preduzeća ili za situacije u kojima implementacija strategije ne uključuje puno promjena. Ovaj pristup se bazira na tome da se formulisana strategija daje na izvršenje nižem nivou rukovodilaca.
- *Pristup organizacionih promjena* zahtijeva od top menadžmenta veću aktivnost i temeljnije sagledavanje i projektovanje potrebnih promjena u organizaciji, planiranju, nagrađivanju i kontroli.
- *Pristup saradnje* podrazumjeva da u procesu implementacije učestvuju rukovodioci poslovnih funkcija i jedinica kako bi se dobile što realnije procjene zadataka u oblasti implementacije.
- *Kulturni pristup* u proces osmišljavanja strategije i njene implementacije uključuje sve one na koje se strategija odnosi. To je širi pristup od prethodnog i bazira se na dobroj komunikaciji i podsticanju ljudskih resursa da svoju kulturu poistovjete sa misijom i vizijom organizacije, što će rezultirati boljom operacionalizacijom strategije.
- *Pristup odozdo na gore* insistira na intenzivnijem angažovanju neposrednih izvršilaca u kreiranju i implementaciji strategije. Na ovaj način se izvršioci podstiču na kreativno razmišljanje i inicijativu, a menadžment ima ulogu ocjenjivača predloga, a ne subjekta koji nameće rješenje.

Strategijsko upravljanje turističkom destinacijom podrazumijeva izbor odgovarajućeg pravca razvoja kojim će turistička destinacija dugoročno osigurati konkurentsku poziciju na turističkom tržištu, kao i plan akcija koji se formira na osnovu uslova u okruženju, sa ciljem

[116] Robbins, Coulter, 2005, *op.cit.*, str. 185.
[117] Certo, S., Peter, J.P. (1991). *Strategic Management,* McGraw-Hill. str. 146-152.

prilagođavanja tržišnim uslovima radi ostvarenja definisanih ciljeva poslovanja. Uspješno strategijsko upravljanje turističkom destinacijom mora da bude usmjereno na donošenje odluka dugoročnog karaktera, koje će imati odlučujući uticaj na rast i razvoj destinacije. Strategija se mora usredsrediti na ukupnost aktivnosti turističke destinacije kako bi se osiguralo uspješno i trajno usklađivanje aktivnosti turističke destinacije sa njenim okruženjem, uz uvažavanje internih ograničenja. Osnovne koristi koje bi turističke destinacije mogle postići primjenom koncepta strategijskog upravljanja odnose se na:[118]

- usmjeravanje potencijala ka aktivnostima koje bi mogle obezbijediti bolju strategijsku poziciju;
- prihvatanje značaja dužeg vremenskog horizonta za uspješnost poslovanja;
- obezbjeđivanje osnova za uspostavljanje aktivnog odnosa sa turbulentnim okruženjem;
- omogućavanje donošenja složenih strategijskih odluka korišćenjem posebnih koncepata, modela i metoda.

Formulisanje strategije kruzing turizma u Kotoru faza je procesa strateškog menadžmenta koji se treba sprovesti na bazi strateške analize i strateškoga izbora. Navedeno podrazumjeva ocjenu trenutnog stanja (SWOT analiza), određivanje željene promjene ciljeva i strategija, traženje i izbor optimalnih smjernica akcija, implementiranje promjena i praćenje procesa koji se ocjenjuje u toku sprovođenja. Uspješna strategija razvoja destinacije mora uzimati u obzir značaj adekvatnog pozicioniranja. Costa, Panyik i Buhalis[119] ističu 5 najznačajnijih trendova u pozicioniranju turističkih destinacija:

a) Oslanjanje na diversifikaciju, čime se omogućava uspješno pozicioniranje na osnovu nekoliko kriterijuma i uključuje korišćenje promotivnih poruka koje opisuju destinaciju kao mjesto na kome je uvijek moguće „otkriti nešto novo";
b) Korišćenje simbola, čime se jačaju imidž i vrijednost brenda;
c) Isticanje koncepta održivog razvoja i promovisanje očuvanja životne sredine;
d) Promovisanje pristupačnosti destinacije, sa posebnim naglaskom na prilagođenost sadržaja starijim osobama, djeci i osobama sa invaliditetom;
e) Upotreba marketinga i stvaranje partnerstava sa relevantnim organizacijama.

U slučaju Kotora, formulisanje strategije podrazumijeva definisanje modela sistema, subjekata, objekata i ostalih elemenata sistema nautičkog turizma, uspostavljanje međusobnih

[118] Vesku, 2013a, *op.cit.* str. 157.
[119] Costa, C., Panyik, E., Buhalis, D. (2013). *Trends in European Tourism Planning and Organisation*. UK: Channel View Publications.

veza i relacija, kao i njihovog uticaja na sve učesnike sistema. Da bi strategija razvoja mogla biti uspješno sprovedena, treba obezbijediti poslovanje subjekata i iskorišćavanje objekata nautičkog turizma prema specifičnostima lokalne zajednice, u skladu sa donesenom lokalnom, regionalnom i nacionalnom strategijom razvoja. Uzimajući u obzir prethodno napisano, strategija razvoja kruzing turizma u Kotoru trebalo bi da bude fokusirana na nekoliko ključnih segmenata. Potrebno je pojačati zaštitu i održavanje prirodno vrijednih lokaliteta uz uvažavanje potrebe za rastom kvaliteta života lokalne zajednice. Sezonu je potrebno produžiti i obogatiti kvalitet ukupne ponude. Posebno je značajno organizovati sistem luke, utvrditi njene optimalne kapacitete i investirati u izgradnju novog putničkog terminala i povećanje prihvatnih kapaciteta sanacijom, rekonstrukcijom i revitalizacijom postojeće luke. Navedeni koraci podrazumijevaju uporedno usklađivanje sa međunarodnim propisima koji se donose u oblasti zaštite sredine, opremanja luke uređajima i opremom za zaštitu mora od zagađenja i primjene novih tehnologija i ekoloških standarda. Usklađivanje zakonodavstva trebalo bi da prati i pojednostavljenje administrativnih procedura, ali i ulaganje u razvoj sistema kontinuiranog obrazovanja svih učesnika u nautičkom turizmu.

Pored osnovnih strategija, luka može imati i strategije koje se tiču samog poslovanja luke. Te strategije su usmjerene na povećavanje prihoda luke kroz razne promotivne aktivnosti, stimulacije i stvaranje cjenovne konkurentnosti. O ovim strategijama biće više riječi u poglavlju koje analizira elemente marketing miksa (vidi:0).

4.5. Kontrola i evaluacija rezultata

Kontrola predstavlja funkciju menadžmenta koja je po klasičnom shvatanju posljednja u nizu funkcija koje treba obaviti u upravljačkom procesu. Kontrola ima za cilj da utvrdi da li je došlo do ostvarenja definisanih planova, odnosno ciljeva. Zadatak kontrole bi bio da poređenjem planiranog i dostignutog provjeri stopu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Svaki kontrolni proces sastoji se od tri koraka:[120]

a) Mjerenje stvarnog učinka;
b) Poređenje stvarnog učinka u odnosu na postavljene standarde;
c) Preduzimanje odgovarajućih koraka kako bi se ispravile greške u standardima ili u performansama.

[120] Certo, P., Peter, P. Ottensmeyer, E. (1995). *Strategic Management: Concepts and Applications*, 3rd Edition, Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, Homewood IL. Prema: Robbins, Coulter, 2005, *op.cit.*, str. 460-462.

Za ocjenu rezultata neophodno je raspolagati adekvatnim informacijama. One se mogu dobiti iz različitih izvora, kao što su: statistički i finansijski izvještaji, različiti pismeni izvještaji o marketingu, tržišnom učešću, konkurentima, usmeni izvještaji zaposlenih, kao i lično posmatranje. Postignuti učinak se upoređuje sa standardima koji su postavljeni, odnosno ciljevima koje je trebalo ostvariti implementacijom određene strategije. Tako npr., ako je određena strategija trebalo da doprinese povećanju prodaje od 12%, postignuto povećanje prodaje upoređuje se sa postavljenim ciljem. Ukoliko su postignuti zadovoljavajući rezultati, nije potrebno preduzimati korake za ispravljanje učinka ili standarda. Ukoliko postavljeni ciljevi nisu realizovani, odnosno ako je ostvareno povećanje prodaje od samo 6%, menadžeri mogu preduzeti sljedeća dva koraka.

Prvo, mogu odlučiti da koriguju standarde, odnosno ciljeve. Ukoliko se ispostavi da je cilj, odnosno standard bio previsok, ciljevi se mogu revidirati i uskladiti sa mogućnostima i resursima preduzeća. S druge strane, ukoliko su standardi, odnosno ciljevi realni, a problem se javio u učinku, odnosno performansama, neophodno je korigovati stvarni učinak. Korektivne mjere mogu biti:[121] promjena strategije, promjena organizacione strukture, redizajniranje poslova i preraspodjela zaposlenih, dodatna edukacija zaposlenih, drugačija alokacija resursa i sl.

[121] Robbins, Coulter, 2005, *op.cit.,* str. 460-462.

5. STRATEGIJA INSTRUMENATA MARKETING MIKSA U KRUZING TURIZMU

Za koncept matketing miksa koji se danas koristi zaslužan je Kuliton, koji je menadžere preduzeća opisao kao „miksere elemenata" koji se bave kombinovanjem postojećih i traženjem novih elemenata kako bi kreirali rentabilnu ponudu. Kasnije je Borden ovu ideju razradio, a McCarty izdvojio 4 instrumenta koji čine današnji 4P koncept, koji se sastoji od proizvoda (*product*), cijene (*price*), distribucije (*place*) i promocije (*promotion*). Booms i Bitner su, uvažavajući specifičnosti uslužnog tržišta, predložili dodavanje 3 nova elementa za marketing usluga: ljudi (*people*), fizički dokazi (*physical evidence*) i proces (*process*).[122] Uspješna primjena marketing strategije podrazumijeva implementaciju različitih marketing taktika u domenu svakog od navedenih instrumenata marketing miksa. Marketing taktike predstavljaju realne korake u primjeni definisane marketing strategije u skladu sa postavljenim ciljevima razvoja preduzeća.[123] Uspješna strategija instrumenata marketing miksa treba da rezultira optimalnim odnosom instrumenata u kome je efekat njihove sinergije veći od efekta koji svaki od instrumenata ima pojedinačno. Treba imati na umu da instrumenti marketing miksa nisu statička kategorija, već su podložni promjenama tokom vremena u skladu sa promjenama u poslovnom okruženju. Strategija koje je bila adekvatna u prošlosti ne mora biti najbolja strategija u budućnosti.

Zbog specifičnosti usluga, na tržištu kruzing turizma vladaju posebni zakoni.[124] Zbog toga marketing strategija, primijenjena na područje robe, nije primjenljiva na područje usluga u kruzing turizmu. Marketinški stručnjaci iz drugih djelatnosti za rad u ovom sektoru moraju proći dodatnu obuku. Ovo je posljedica nekoliko karakteristika usluga:[125]

- Nautičke usluge, pa samim tim i usluge u kruzing turizmu, nisu roba nego paket usluga koji nije moguće potrošaču fizički pokazati već samo opisati, a u najboljem slučaju slikovito prilazati u reklamnim prospektima;
- Proizvod ne dolazi kupcu, već kupac dolazi na mjesto proizvodnje;
- Proizvedene usluge se ne mogu uskladištiti, već se moraju odmah prodati.

---

[122] Detaljnije u: Kotler, P. (2000). *Marketing management,* The Millennium-Tenth edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
[123] Milanović-Golubović V. (2004). *Marketing menadžment*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka. str. 213.
[124] Luković, T., Šamanović, J. (2006), *Menadžment i ekonomika poslovanja u nautičkom turizmu.* Split: Hrvatski hidrografski institut. str. 37.
[125] Šamanović, J., Šamanović, M. (2007), Marketing Strategy in the Function of Nautical Tourism Development on the Croatian and Montenegrian Coast, *Selective Tourism*, 1 (2). str. 37.

Prilikom istraživanja nautičko-turističkog tržišta potrebno je prikupiti podatke o grupama nautičara koji pokazuju interesovanje za odgovarajući turistički proizvod. Ti podaci se tiču motiva, potreba, stavova, kao i veličine i strukture potrošnje turista. U tržišnoj analizi potrebno je poći od glavnih elemenata kao što je brod (vlasništvo, dužina, vrsta i sl.), zatim karakteristike gostiju-nautičara (porijeklo, starost, pol, profesija itd.), način dolaska u zemlju, trajanje putovanja i struktura potrošnje (servisne usluge, iznajmljivanje plovila, potrošnja goriva, izdaci za hranu, piće, trgovačku robu i sl.).

Pri istraživanju posebnu pažnju treba posvetiti potencijalnim primjedbama gostiju. To se naročito odnosi na loše snabdijevanje prehrambenim namirnicama i rezervnim dijelovima, niski nivo ugošćavanja u marinama, ugostiteljskim objektima, trgovinama, bankama i poštama, kao i primjedbe na čistoću, nedovoljne mogućnosti zabave i neadekvatne cijene u odnosu na kvalitet usluge. Istraživanje emitivnog tržišta u prvi plan stavlja strukturu i karakteristike nautičke flote. Od toga zavise i broj i struktura vezova, tehnička opremljenost marina, vrsta i kvalitet servisnih usluga, broj i struktura plovila za iznajmljivanje, kao i drugi sadržaji marina. U posljednje vrijeme se za istraživanje tržišta često koristi Internet kao jedan od osnovnih izvora informacija jer se njegovom primjenom lakše dolazi do traženih podataka o emitivnom nautičko-turističkom tržištu.

Ponuđači turističkih usluga se u donošenju odluka vezanih za tržište oslanjaju na naučno utemeljene podatke jer se samo tako mogu donositi pravovremene i kvalitetne odluke na veoma dinamičnom kruzing tržištu. Istraživački rad kojim se dobijaju potrebni podaci je veoma kompleksan, pošto je, da bi se definisala efikasna marketing strategija, potrebno istražiti kako emitivna tako i receptivna tržišta. Nakon istraživanja kruzing tržišta i izbora ciljnih grupa, slijedi kreiranje marketing miksa. Kvalitet marketing miksa uslovljen je i elementima organizacione strukture. Među najvažnijim elementima su: kvalitet zaposlenih ljudi, struktura sredstava za rad, kao i finansijska, marketing i menadžment snaga. Sve navedeno utiče na ukupan kvalitet turističkog proizvoda.

Destinacije svoju strategiju permanentno prilagođavaju potrebama gostiju, pri čemu sama strategija i počinje i završava sa odabranim tržišnim segmentima. To istovremeno znači da osnovu strategije upravljanja sačinjavaju marketinške aktivnosti koje prožimaju kompletnu poslovnu strategiju. Strategija instrumenata marketing miksa čini osnovu poslovne strategije turističke destinacije.

U narednom poglavlju biće analizirana strategija elemenata marketing miksa na primjeru kruzing turizma Boke Kotorske, uključujući: proizvod, cijenu, distribuciju i promociju.

5.1. Strategijsko prilagođavanje proizvoda kruzing turizma

Generalno gledano, proizvod može biti materijalno dobro, usluga i ideja. Sa gledišta marketinga, proizvod je skup vrijednosti koji će zadovoljiti očekivanja kupaca. Tržišna ponuda preduzeća može uključivati samo proizvod ili samo uslugu, ali i njihovu kombinaciju. U zavisnosti koliko je u ponudi zastupljena usluga mogu se razlikovati:[126]

- *Čist opipljiv proizvod*, koji ne prate dodatne usluge. Tipičan primjer za to su potrošna dobra, poput hrane, kozmetike i odeće.
- *Opipljiv proizvod sa pratećim uslugama,* za šta je tipičan primjer prodaja automobila. Iako kupac kupuje automobile kao proizvod, prodavac uz njega nudi i prateće usluge, poput servisa, obuke i sl.
- *Kombinacija proizvoda i usluga,* u kojoj su skoro jednako zastupljeni proizvod i usluga i ne mogu se razdvojiti. Tipičan primjer je ugostiteljska ponuda u kojoj kupac ne kupuje samo piće koje pije, već i prateću uslugu u kojoj su od velikog značaja ambijent, zaposleni i proces usluživanja.
- *Glavna usluga*, koju u manjoj mjeri prate proizvodi i dodatne usluge. Tipičan primjer za to su avionski prevoz i kruzing putovanja. Iako isporuka ove usluge ne bi bila moguća bez postojanja proizvoda (prevozno sredstvo, hrana i sl.), u osnovi se prodaje usluga, a ne proizvod.
- *Čista usluga*, koja ne uključuje proizvode. Tipičan primjer za to su konsultantske usluge, čuvanje dece i sl.

Struktura ponude sa aspekta zastupljenosti usluge ima značajne marketing implikacije. Kod čistih proizvoda, potrošači lakše ocjenjuju kvalitet i mogu ga procijeniti i prije kupovine. Kod ponuda koje se sastoje i od proizvoda i od usluga, kupac kvalitet može procijeniti tek nakon kupovine. Iz tog razloga kupci se najčešće oslanjaju na preporuke prije kupovine, kao i na imidž preduzeća ili brenda, zaposlene i uslužni ambijent.

Turistički proizvod obuhvata „sve što zadovoljava potrebu turiste od momenta napuštanja mikrolokacije ili mjesta u kome živi do povratka na isto mjesto odakle je krenuo."[127] Svi proizvodi koje konzumiraju turisti mogu se podijeliti na tri kategorije:[128]

[126] Kotler, Keller, 2006, *op.cit.,* str. 403-404.
[127] Mihailović, 2005, *op.cit.,* str. 261.
[128] Bakić, 1995, *op.cit.,* str. 123.

– proizvodi *namijenjeni širokoj potrošnji*, koje, pored domaćeg stanovništva, konzumiraju i turisti. U ovu grupu spadaju se i usluge komunalnih preduzeća, usluge prevoza, zdravstvene usluge i sl.

– proizvodi *standardnog proizvodnog programa djelimično modifikovani* za konzumiranje turista (nor. industrijski suveniri, sportski rekviziti, programi kulturnih i drugih institucija);

– proizvodi *prvenstveno namijenjeni konzumiranju turista* (npr., zanatski suveniri, usluge putničkih agencija i biroa, ugostiteljske usluge i sl.).

Proizvod koji će na optimalan način zadovoljiti potrebe potrošača najvažnija je karika u poslovanju privrednih subjekata receptivnog tržišta. Potrošači u kruzing turizmu su uglavnom gosti visoke kupovne moći, pa njihove želje i zahtjeve treba uskladiti i sa tim vrjednovati. Takav gost po pravilu ne pita za cijenu. „On prvenstveno traži da nivo usluge ne bude slabiji od one u objektima istog tipa bilo gdje u svijetu".[129] Kvalitetan kruzing proizvod je ključna karika u procesu razmjene na međunarodnom kruzing tržištu i osnovni privlačni faktor za dolaske kruzera.

Proizvod kao instrument marketing miksa turističke destinacije sastoji se od sljedećih elemenata:[130]

– *Atraktivnost destinacije*: odnosi se na prirodne i društvene pogodnosti destinacije i utiče na njen izbor od strane turista. Čine je klima, flora i fauna, antropogeni faktori, kulturno-istorijsko nasljeđe i dr.;

– *Uslovi za boravak i usluge u destinaciji:* obuhvata objekte za smještaj i ishranu, kao i ostale pogodnosti poput transporta, trgovine, sportskih aktivnosti i dr.;

– *Pristupačnost destinacije:* odnosi se na udaljenost destinacije od emitivnih tržišta i iskazuje se troškovima, brzinom i udobnošću dolaska do odredišta.

Pored osnovnih karakteristika, proizvod se sastoji i od usluge potrošačima, garancije, prestiža i drugih vrijednih komponenti. Zato se marketing stručnjaci, kako bi uspijeli zadovoljiti potrebe turista, moraju aktivno uključiti u kreiranje turističkog proizvoda. Vremenom konkurencija u kruzing turizmu, kao i drugim granama privrede, postaje sve izraženija, pa ovi proizvodi postaju sve sličniji. Za sticanje prednosti najvažnije je identifikovati potrebe potencijalnih turista, što se jedino može efikasno učiniti na osnovu pouzdanog istraživanja tržišta. Proizvod mora maksimalno zadovoljiti potrebe turista i to je ključni korak u kreiranju

---

[129] Šamanović, J. (2002), *Nautički turizam i management marina,* Split: Visoka pomorska škola. str. 213.
[130] Popesku, 2013a, *op.cit.,* str. 182.

uspješne i konkurentne marketing strategije. On se mora prilagoditi turistima koji dolaze kruzerima u destinaciju jer su to pretežno visokoplatežni gosti koji cijene kvalitet i spremni su za njega da izdvoje više novca. To se odnosi i na materijalne i nematerijalne proizvode koji se nude turistima u destinaciji.

Kako bi se poboljšao kruzing proizvod i povećala ekonomska korist od njega, trebalo bi težiti uskoj saradnji između opštine Kotor i same luke. Putnici pri silasku sa kruzera prvo primijete da u luci Kotor ne postoji savremeni putnički terminal, kao što postoji u svim većim lukama na svijetu (npr. luka Venecija). Trebalo bi poboljšati ponudu izleta i stvoriti veće mogućnosti za potrošnju tokom izleta i razgledanja grada. Da bi jedan turistički proizvod bio kvalitetan i konkurentan, u njegovo formiraje moraju biti uključeni svi činioci ponude: luka Kotor, Opština, lokalna turistička organizacija, putničke agencije, ugostitelji, trgovci, pa čak i predstavnici policije i carine koji rade na graničnom prelazu.

Treba sprovoditi ankete među putnicima koji dolaze sa kuzera kako bi se zaključilo koji su to sadržaji koji njima nedostaju i koje elemente proizvoda treba unaprijediti. Potrebno je i uspostaviti usku saradnju sa kruzing kompanijama i agentima koji kao poslovni partneri mogu sugerisati što treba poboljšati i što je to na čemu putnici imaju najviše zamjerki.

5.2. Strategijsko prilagođavanje cijene kruzing proizvoda

Cijena se obično definiše kao novčano izražena vrijednost proizvoda ili usluga na tržištu. Određivane prodajnih cijena je važan instrument marketing miksa, a ujedno i jedan od najtežih problema sa kojim se suočavaju stručnjaci za marketing.

Analiza turističke tražnje namijenjena je sagledavanju aproksimativne cijene koju su turisti spremni da plate za odgovarajući turistički proizvod i uslugu. Pri tome treba imati u vidu da na turističku tražnju utiče veliki broj faktora. Tu se misli na karakteristike društveno-ekonomskog sistema, političke i ekonomske uslove, ali i specifične faktore, kao što su, npr., geografski, klimatski, antropološki i drugi faktori. Međutim, u određivanju cijena posebno je posebno obratiti pažnju na kretanje društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka, inflaciju, razvijenost navika za putovanjem, psihološke faktore (pomodarstvo, snobizam, prestiž itd). Radi se o rješavanju složenog problema utvrđivanja principa, kriterijuma, načela i stavova u pogledu određivanja konkretne cijene, koja prvenstveno zavisi od veličine raspoloživog

dohotka tražnje kao gornje granice cijene, a zatim i od svih ostalih faktora:[131] slobodnog vremena, navika za putovanjem, cijene konkurenata i troškova preduzeća, kao donje granice cijene.

Svako preduzeće, pa tako i preduzeće koje se bavi kruzing turizmom, može da ima sljedeće metode u utvrđivanju politike cijena:[132]

- *Troškovi plus*: na obračunate troškove dodaje se pretpostavljena margina za profit;
- *Stopa povraćaja putem cijena*: cijenom se nastoji postići brz povrat uloženih investicija;
- *Cijene na bazi kupovne moći potrošača*: ove cijene se baziraju na volji i spremnosti potrošača da ih prihvate kao takve;
- *Skidanje kajmaka:* početna visoka cijena koja se u kasnijem periodu snižava kada se uključe konkurenti;
- *Penetracione cijene*: početna niža cijena gdje se računa sa senzitivnošću tražnje i gdje se tom cijenom nastoji pridobiti veći broj potrošača;
- *Kombinovani pristup:* počinje se sa visokom cijenom; a onda se ta cijena naglo spušta kako bi se pobijedili konkurenti;
- *Diferenciranje cijena:* za isti proizvod se utvrđuju različite cijene primjenom različitih kriterijuma za diferenciranje (vrijeme; količina kupovine; način plaćanja i dr.);
- *Jedinstvena cijena za sve*: svima se zaračunava ista cijena;
- *Varijabilne cijene:* slično je diferenciranju cijena, a svodi se na određivanja cijena prema fluktuaciji i promjeni tražnje i ponude;
- *Cijena za liniju proizvoda:* cijene se određuju za liniju proizvoda, a ne za svaki proizvod pojedinačno;
- *Promotivne cijene:* najčešće se radi o nižim cijenama u situaciji kada je u pitanju novi proizvod koji se uvodi na tržište;
- *Tržišne cijene:* radi se cijenama formiranim na osnovu promjena u visini tražnje na tržištu.

Treba imati na umu da turoperatori imaju značajnu ulogu u određivanju cijene koju potrošači plaćaju za proizvode u kruzing turizmu. Globalni posrednici koji imaju veliki broj potrošača imaju veću mogućnost snižavanja cijene od lokalnih preduzeća koja ne mogu da steknu visoke profite od osnovnih kruzing proizvoda. Pored toga, visoke cijene mogu biti

---

[131] Bakić, O. (2010), *Marketing u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum. str.158.
[132] *Ibid.*, str. 159-160.

održive samo u slučajevima kada turistička destinacija može da ponudi potrošačima jedistveni doživljaj. Konkurencija ima veliki značaj u smislu adekvatnog tretiranja od strane kreatora politike cijene, kako na mikro, tako i na makro nivou. Zbog toga se struktura cijena konkurenata mora redovno pratiti, kako bi se na vrijeme odgovorilo na promjene adekvatnom strategijom.

Na primjer, direktni prihod Luke Kotor, konkretno za brod *MSC Armonija* koja ima 59058 BRT i dužinu od 252 m, iznosi oko 5.500 € Isti brod bi u luci Dubrovnik za jedan dan morao da izdvoji oko 5.784 €. U ovaj iznos nisu uračunati troškovi upotrebe vode, odlaganja otpada i dr. Ukoliko bi isti brod odlučio da ostane, npr., 6 sati duže od jednog dana, morao bi da doplati još oko 1.354 €. Ove cijene su izvedene na osnovu formule pronađene na zvaničnoj internet prezentaciji Luke Dubrovnik, a koje glase: [133]

Osnovna cijena u € = 370 + 0,09167 x BT.
Boravak preko 24 sata = br. sati / 24 x 0,09167 x BT.

Imajući u vidu ovo poređenje, može se zaključiti da su cijene u Dubrovniku znatno veće u odnosu na Kotor i da ima dosta prostora za korekciju ovih cijena od strane Luke Kotor.

Osim stvaranja profita, što se uglavnom uzima u obzir kada se formira cijena, često se politikom cijena stimuliše kupovina i kreira imidž proizvoda. Ako se pažljivo i kvalitetno vodi ova politika, ona omogućuje da se zadrže stari i privuku novi potrošači. Najbolja politika prilikom izbora metoda cijene u luci Kotor bila bi diferenciranje cijene, tj. kreiranje različitih cijena za isti proizvod.

Snižavanje cijena kruzing aranžmana izvan glavne turističke sezone sigurno bi uticalo da se dosadašnji mali broj turista u tom vremenskom periodu značajno poveća. Na taj se način rasterećuje glavna sezona, a istovremeno poboljšava iskorišćenost kapaciteta. Međutim, to odlučuje kruzing kompanija na osnovu svojih troškova, dok destinacija na to može uticati jedino smanjenjem lučkih naknada tokom tih mjeseci i davanjem određenih povoljnosti kruzing kompanijama.

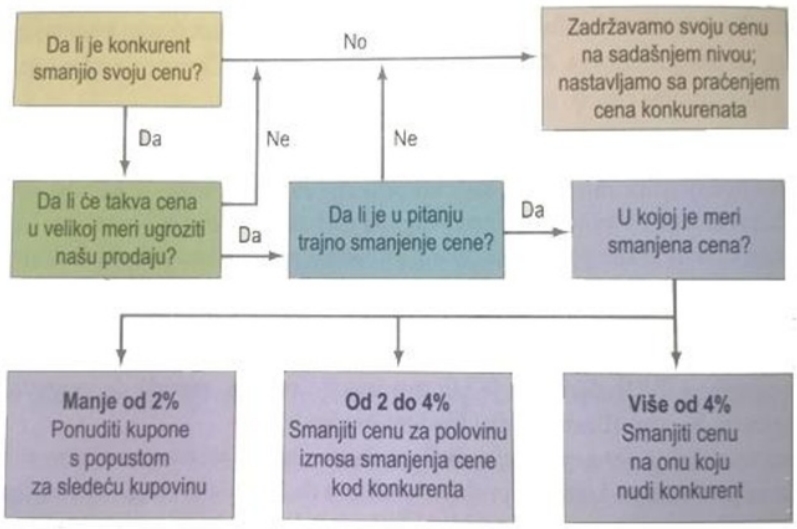
Još jedno od značajnih pitanja u domenu formulisanja cijene je: Na koji način reagovati na promjene cijena od strane konkurenata? Kada na tržištu homogenih proizvoda tržišni lider poveća svoju cijenu, ostala preduzeća ne moraju da prate ovu strategiju, osim ukoliko takvo povećanje nije od značajne koristi za cjelokupnu industrijsku granu. S druge strane, tržišni

[133] Lučka uprava Dubrovnik, http://www.portdubrovnik.hr/index.php?act=1&lnk=12&lan=hr [20.05.2017]

lideri često se suočavaju sa smanjenjem cijena njihovih konkurenata, koji na taj način pokušavaju da povećaju svoj tržišni udio. Na smanjenje cijena konkurenata moguće je odgovoriti na nekoliko načina:[134]

- *Održavanjem cijene*: ova strategija se primjenjuje onda kada preduzeće smatra da će izgubiti veliki dio profita snižavanjem cijene, da održavanje cijene neće dovesti do gubitka značajnog tržišnog udjela i da će biti u mogućnosti da povrati dio izgubljenog tržišta. Nedostatak ove strategije je u tome što kompanija može pogrešno da procijeni svoju sposobnost vraćanja izgubljenog tržišnog udjela;
- *Održavanjem cijene uz dodavanje vrijednosti:* ova strategija se primjenjuje kroz poboljšanje proizvoda ili usluge uz zadržavanje postojećeg nivoa cijena;
- *Smanjenjem cijene:* ova strategija se primjenjuje kada preduzeće procijeni da će njegovi troškovi opasti povećanjem obima prodaje, kada preduzeće očekuje da će zadržavanjem postojeće cijene izgubiti značajan tržišni udio i kada preduzeće procijeni da bi izgubljenu tržišnu poziciju bilo veoma teško povratiti;
- *Povećanjem cijene uz povećanje kvaliteta:* podrazumijeva povećanje cijene uz istovremeno uvođenje novih vrijednosti, najčešće novih brendova;
- *Lansiranjem borbene linije sa nižom cenom:* podrazumijeva kreiranje novog brenda ili proširenje linije postojećeg proizvodima i uslugama koje imaju nižu cijenu.

Slika 29. Program cjenovne reakcije na smanjenje cijena konkurenata



Izvor: Kotler, Keller, 2006, *op.cit,* str. 460.

[134] Kotler, Keller, 2006, *op.cit,* str. 460.

Za koju će se od navedenih strategija preduzeće odlučiti zavisi od brojnih faktora, a najvažniji su: faza životnog ciklusa proizvoda, značaj proizvoda za kompaniju, resursa i snaga konkurencije, osjetljivost potrošača na cijene i interne snage preduzeća, uključujući i njegovu finansijsku moć.

5.3. Prilagođavanje distribucije kruzing proizvoda

Kanali distribucije predstavljaju skup nezavisnih organizacija koje omogućavaju da proizvedeni proizvod ili usluga budu dostupni krajnjim potrošačima na tržištu. „Osnovna funkcija kanala distribucije odnosi se na olakšavanje obavljanja procesa razmjene, koji i čini srž cjelokupnog marketing procesa, odnosno premošćavanje jaza između proizvodnje i potrošnje, kao dvije krajnje faze cjelokupnog procesa reprodukcije".[135] Kanali distribucije nazivaju se još i kanali marketinga i trgovinski kanali, jer oni zapravo pojednostavljuju trgovinsku razmjenu između proizvođača i potrošača.

Funkcije distributivnih kanala u turizmu su brojne i one uključuju:[136]

- Identifikaciju potreba potrošača; njihovih želja; zahtjeva i očekivanih iskustava;
- Sastavljanje finalnog turističkog proizvoda od pojedinačnih proizvoda različitih dobavljača u skladu sa potrebama potrošača;
- Obezbjeđivanje koordinacije;
- Pojednostavljenje procesa prodaje turističkih usluga izdavanjem potrebne dokumentacije;
- Smanjenje cijena turističkih usluga pregovaranjem sa dobavljačima i nabavkom proizvoda i usluga sa popustom na količinu;
- Pružanje pravne pomoći potrošačima turističkih usluga (npr., savetovanje u vezi pribavljanja vize);
- Provjera kvaliteta turističkih proizvoda i usluga, odnosno selekcija kvalitetnih ponuda;
- Pojednostavljenje komunikacije između proizvođača i potrošača, što je posebno značajno u multijezičkom i multikulturnom okruženju;
- Smanjenje percipiranog rizika sa aspekta potrošača;

---

[135] Čerović, 2009, *op.cit.,* str. 286.

[136] Buhalis, D. (2000). „Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1. str. 113-139.

– Obezbjeđivanje svih potrebnih informacija o turističkoj destinaciji i turističkim atrakcijama putem brošura, mapa, video snimaka i dr.

– Sprovođenje marketing istraživanja o zadovoljstvu turista destinacijom, smještajem, sadržajima i ukupnom uslugom;

– Olakšavanje pristupa geografski udaljenim turističkim proizvodima i uslugama u vidu rezervacija i izvršenja plaćanja;

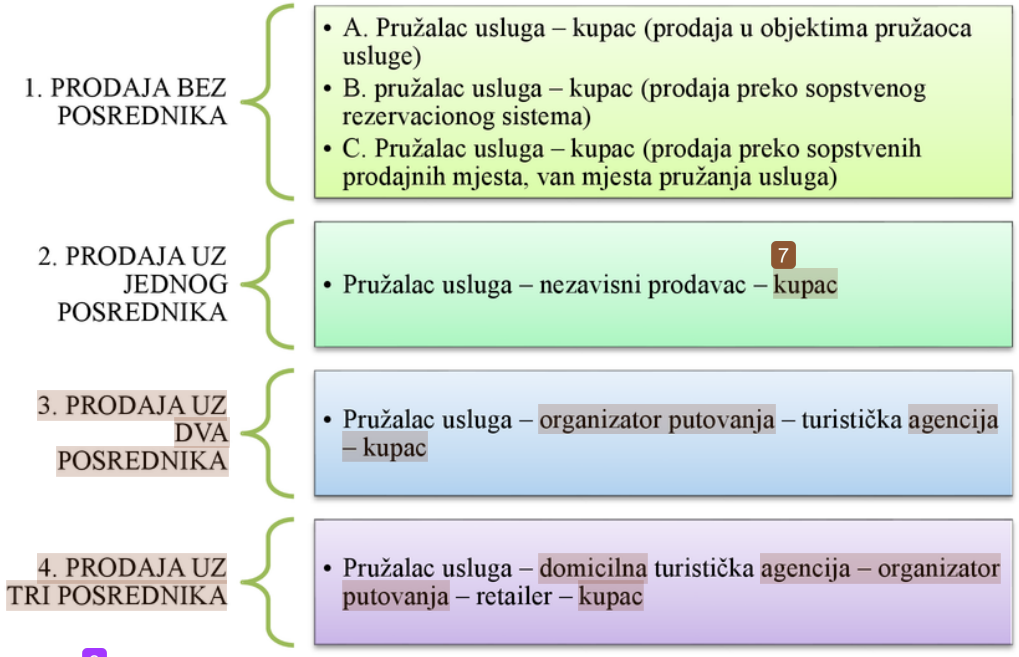
– Širenje komercijalnih rizika učesnika u kanalu distribucije;

– Upravljanje tražnjom kroz promociju „last minute" ponuda van sezone i povećanjem cijena usluga u sezoni;

– Upravljanje žalbama, kako potrošača tako i dobavljača.

Postoje dva tipa kanala distribucije (prodaje): direktna i indirektna prodaja.[137] Direktna prodaja podrazumijeva direktan kontakt između preduzeća turističke privrede i kupca, bez uključenja bilo kog posredništva. Indirektna prodaja podrazumijeva učešće jednog ili više posrednika između preduzeća turističke privrede i kupca.

Slika 30. Kanali prodaje u turizmu



Izvor: Popesku, J. (2013b). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 184.

[137] Vidi: Popesku, 2013a, *op.cit.*, str. 193-195.

Izbor kanala prodaje uslovljen je fazama životnog ciklusa proizvoda. U fazi uvođenja novog proizvoda na tržište cilj kompanije je da tržište pokrije u što većoj mjeri radi toga da proizvod učini što dostupnijim potrošaču. Ta dostupnost ostvaruje se širokom distribucijom, koja uključuje veći broj posrednika ili veći broj prodajnih mjesta ako se radi o sopstvenoj prodaji. Oba oblika prodaje imaju prednosti i nedostatke. Direktna prodaja omogućava pružaocu usluga da direktno od potrošača prikupi podatke o zadovoljstvu uslugom, potrebama i željama potrošača i identifikuje potrebe za njenom modifikacijom. Direktna prodaja omogućava pružaocu usluga da upozna profil svojih potencijalnih potrošača i prikupi informacije o njima, što je veoma korisno za buduće kreiranje marketing strategije. Direktna prodaja omogućava preduzeću da testira nove proizvode, odnosno nivo zainteresovanosti kupca za inovacije. S druge strane, indirektna prodaja omogućava širu pokrivenost tržišta i smanjuje troškove edukacije osoblja za direktnu prodaju. Posrednici pružaju i dodatne usluge poput kreditiranja, osiguranja i sl. Za potrošače su ključne prednosti indirektne prodaje mogućnost upoređivanja različitih proizvoda, kupovina paketa usluga/proizvoda i niža cijena.

Način formiranja cijene proizvoda ili usluge zavisi od toga da li kompanija primjenjuje direktnu prodaju ili za to koristi posrednike. Promocija će zavisiti od toga da li kompanija vrši plasman proizvoda i usluga direktnim kanalom, za šta je potrebno obučiti sopstvene prodavce, ili to radi posredstvom trgovine, kojoj je u tom slučaju potrebno dati veće ili manje promocione podsticaje za prodaju datog proizvoda. Prema tome, odluka o kanalima prodaje mora biti oprimalno usklađena sa odlukama o ostala tri marketinška instrumenta.

Odluke o izboru kanala distribucije variraju u vremenu, zavisno od karakteristika tržišta, proizvoda, distributera, proizvođača i konkurencije,. Na taj izbor utiču kako karakteristike potrošača: njihov broj, geografska lokacija i frekvencija kupovine, tako i karakteristike proizvoda: kvarljivost, vrijednost jedinice proizvoda, osnovna potreba ili luksuz itd. Kod izbora distributera važno je ispitati njihov tip, veličinu, lokaciju i specijalnost. Glavne osobine proizvođača koje imaju uticaja na izbor kanala distribucije su: veličina, finansijska sposobnost, miks proizvoda i opšta marketing politika. Među faktore koji takođe utiču na izbor spadaju i ekonomski uslovi i zakonski propisi.

5.4. Prilagođavanje promocije kruzing proizvoda

Promocija predstavlja sistem komuniciranja ili skup metoda i formi kojima se potrošačima i široj javnosti prenose informacije o proizvodima, uslugama i generalnim o aktivnostima preduzeća. Ona obuhvata „sve aktivnosti koje imaju za cilj da olakšaju i ubrzaju

prihvatanje proizvoda ili usluga od strane kupaca i potrošača".[138] Tržišno komuniciranje svakog preduzeća je usmjereno ka potrošačima, posrednicima, zaposlenima i širem okruženju, tj. javnosti. Tu se ubrajaju sve one aktivnosti kojima se preduzeće povezuje sa tržištem.

Promocija uglavnom zavisi od prethodna tri elementa marketing miksa, jer se nekvalitetna realizacija strategije ostalih elemenata teško može popraviti promotivnim aktivnostima. Promocija se treba sprovoditi na dva nivoa: na nacionalnom nivou i na nivou turističkog mjesta, tj. destinacije. Za svaku kompaniju na tržištu, najbitnije je da stupi u kontakt sa svojim ciljnim potrošačima i informiše ih o postojanju i ponudi. Dakle, komuniciranje sa javnošću ima ključnu ulogu u pozicioniranju kompanije na tržištu kruzing turizma. Promocija je veoma značajan element marketing miksa u turizmu jer omogućava vršenje uticaja na ponašanje potrošača. Najvažniji ciljevi turističke promocije su: [139]

- Privlačenje pažnje na određenu destinaciju, oživljavanje i produbljivanje interesa korisnika;
- Stvaranje želje i odluke za kupovinu;
- Ostvarivanje konkretne akcije;
- Nastojanje da takva akcija djeluje na ostvarenje jednog ili više ciljeva (ekonomski, kulturni, zdravstveni, ekološki i dr.);
- Stvaranje željenog imidža na turističkom tržištu.

Promociona strategija može se sprovesti korišćenjem tehnika masovnih i direktnih komunikacija. Tehnike masovnih komunikacija uključuju: turističku propagandu, odnose s javnošću, unapređenje prodaje i sponzorstva. Tehnike direktnih komunikacija obuhvataju ličnu prodaju, direktni i Internet marketing.[140] Turistička propaganda, poznata i kao oglašavanje ili advertajzing, predstavlja svaki oblik nelične prezentacije proizvoda i usluga od strane proizvođača ili prodavca. Odnosi sa javnošću imaju za cilj promociju i unapređenje imidža kompanije ili njenog brenda. Unapređenje prodaje je strategija ograničenog trajanja koja ima za cilj podsticanje kupovine, najčešće putem odobravanja popusta na količinu, izdavanja kupona, kartica lojalnosti ili takmičenja za lojalne potrošače. Sponzorstva, odnosno specijalni događaji i iskustva su specijalni programi, odnosno aktivnosti koje finansira prodavac ili proizvođač kako bi povećao svijest o brendu ili podstakao potencijalne potrošače da isprobaju proizvod, uslugu ili jednu od njihovih komponenti. Direktni marketing

[138] Popesku, 2013a, *op.cit.,* str. 187.
[139] Mihailović, 2005, *op.cit.,* str. 345.
[140] Vidi: Popesku, 2013a, *op.cit.,* str. 188.

podrazumijeva direktno lično obraćanje potrošačima putem pošte, telefona, e-maila ili na bilo koji drugi način. Danas tradicionalni direktni marketing putem poštanskih reklama sve više zamjenjuje Internet marketing, u kome se reklame i obaveštenja šalju potrošačima na e-mail. Lična prodaja obuhvata prodaju licem u lice jednom ili grupi potrošača.[141] Preduzeća najčešće kombinuju navedene oblike promocije u zavisnosti od ciljeva promocione strategije, karakteristika ciljnih kupaca, specifičnosti industrije i proizvoda, ali i sopstvenih finansijskih mogućnosti i strategija konkurencije. Odluka o miksu marketing komunikacija donosi se tek nakon što se razmotre navedeni faktori. Posebno treba imati na umu makroekonomsko okruženje u kome se odvija poslovanje, jer zakonodavni propisi, ekonomsko i političko okruženje, kao i kultura određenih zemalja i regiona mogu imati presudnu ulogu u izboru adekvatnog miksa marketing komunikacija.

Kotler je identifikovao osam faza u razvoju efektivnih marketing komunikacija:[142]

a) *Identifikovanje ciljnog auditorijuma:* ciljni auditorijum mogu sačinjavati postojeći i potencijalni kupci, ali i ključni donosioci odluka i opšta javnost. U ovoj fazi razvoja marketing komunikacija, preduzeće mora izvršiti segmentaciju tržišta uzimajući u obzir da različite grupe ciljne javnosti imaju različite potrebe.

b) *Određivanje ciljeva komunikacije*: cilj komunikacije može biti razvoj svijesti potrošača o proizvodu, obaveštavanje potrošača o novim proizvodima ili novim karakteristikama starog proizvoda ili usluge, obaveštavanje potrošača o promjenama cijene i dr. Kao osnov za određivanje ciljeva komunikacija mogu se koristiti skala familijarnosti i skala dopadljivosti. Skala familijarnosti ima za cilj da identifikuje u kojoj mjeri su potrošači upoznati sa proizvodom, dok skala dopadljivosti ocjenjuje koliko im se proizvod ili usluga dopadaju. Npr., ukoliko se utvrdi da većina ispitanika nije upoznata sa proizvodom, uslugom ili kompanijom, potrebno je izgraditi svijest o brendu što postaje glavni cilj marketing komunikacije. Ukoliko ispitanici imaju malo informacija o proizvodu, usluzi ili brendu, cilj komunikacija postaje širenje svijesti potrošača. Ukoliko većina poznaje proizvod, uslugu ili brend, ali ga ne koristi, potrebno je dalje ispitati razloge za to i pristupiti izgrađivanju preferencija potrošača. Ukoliko postoje preferencije potrošača, ali one nisu dovoljne da bi postojalo uvjerenje o kupovini, cilj marketing komunikacija je da stvori uvjerenje da će kupovina proizvoda ili usluge zadovolljiti potrebe potrošača. Ukoliko većina ispitanika posjeduje uvjerenje o kupovini, ali nema razvijenu kupovnu naviku, cilj komunikacija je stvaranje navike o kupovini.

---

[141] Kotler, Keller, 2006, *op.cit.,* str. 636
[142] *Ibid.,* str. 541.

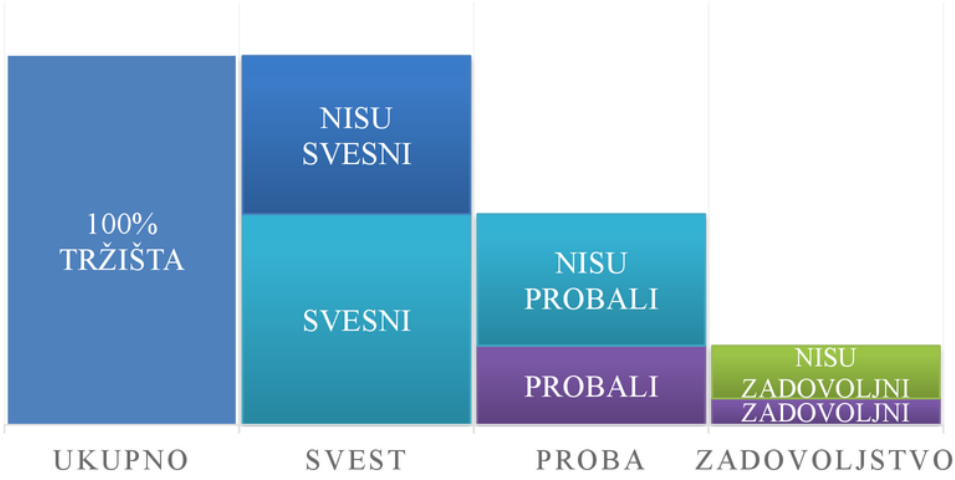
c) *Kreiranje poruke*: kreiranje poruke je proces u kome preduzeće bira sadržaj poruke, njenu strukturu, oblik i izvor. Sadržaj poruke je zapravo tema poruke, odnosno osnovna ideja koju je potrebno preneti. Struktura poruke je način njenog saopštavanja koji se najopštije može klasifikovati na *informativni* i *transformativni*. Informativna poruka je ona koja opisuje atribute proizvoda i usluge, odnosno njegove koristi. Transformativna poruka je indirektna i ona ne opisuje diretne koristi već je podložna različitoj intepretaciji od strane ciljnog auditorijuma. Oblikovanje poruke podrazumijeva izbor skupa simbola koji će se koristiti. Izvor poruke je osoba koja poruku saopštava. U promociji se često koriste iskustva drugih korisnika ili pripadnika stručne javnosti koji povećavaju kredibilitet prenetih informacija.

d) *Izbor kanala komunikacija*: lični ili nelični kanali.

e) *Određivanje ukupnog budžeta*: budžet za marketing komunikacije može se odrediti na nekoliko načina. Preduzeća se mogu voditi postupcima konkurenata, mogu izdvajati određeni procenat od prodaje za potrebe promocije, mogu namjeniti određeni dio profita u svrhu marketing komunikacija ili mogu jednostavno prvo definisati plan komunikacija i potreban budžet nezavisno od visine profita, konkurenata i obima prodaje.

f) *Odlučivanje o miksu marketing komunikacija:* oglašavanje, unapređenje prodaje, sponzorstva, odnosi s javnošću, direktni marketing, internet marketing i lična prodaja.

g) *Mjerenje rezultata komunikacija:* odnosi se na evaluaciju postignutih rezultata kroz sprovođenje istraživanja o uticaju prenete poruke na svijest o brendu, stepen korišćenja proizvoda i zadovoljstvo potrošača. Ilustracija primjera mjerenja rezultata marketing komunikacija prikazana je na narednoj slici.



Slika 31. Primjer mjerenja rezultata marketing komunikacija

Izvor: Kotler, Keller, 2006, *op.cit.*, str. 558.

h) *upravljanje procesom integrisanih marketing komunikacija:* koncept integrisanih marketing komunikacija – IMK javlja se devedesetih godina prošlog vijeka kao odgovor na rastuću konkurenciju, pojavu novih marketing kanala i oblika promotivnih aktivnosti. Upravljanje ovim konceptom podrazumijeva integrisanje svih oblika komunikacije preduzeća putem različitih medija u cilju prenosa jedinstvene, jasne, dosljedne i uvjerljive poruke ciljnim segmentima. Osnova IMK je sinergetski efekat različitih oblika marketing aktivnosti u cilju postizanja definisanih ciljeva.

Adekvatna promocija kruzing destinacije podrazumijeva informisanje putnika na brodovima o destinaciji putem različitih medija i brošura, a sve to kako bi se putnici mogli više zainteresovati za samu destinaciju. Turističke agencije bi više trebalo više da rade na promociji domaćih raznolikih običaja, folklora, starih zanata, suvenira i da istaknu crnogorsku jedinstvenu gastronomsku ponudu. Putnici sa kruzera kada dođu u Stari grad imaju mogućnost razgledanja grada uz pratnju vodiča koje najčešće traje oko 1 sat i 30 minuta, a poslije toga putnici su prepušteni sebi i sami otkrivaju grad.

Najučinkovitija promocija kruzinga u Crnoj Gori bi podrazumijevala postojanje nosioca promotivnih aktivnosti. Logično je da će pojedine luke zainteresovane za privlačenje kruzera same raditi na promociji, ali je značajno definisati jednstvenu promotivnu poruku. U tom je smislu važno uspostaviti organizaciju koja bi bila zadužena za zajedničku promociju. Ta organizacija bi se sastojala od više pravnih subjekata zainteresovanih za razvoj kruzing turizma na području Boke Kotorske. Glavni ciljevi te organizacije bi mogli biti sljedeći:

- Promocija područja Boke Kotorske kao poželjne kruzing destinacije;
- Kontakt sa drugim asocijacijama koje su u uskoj vezi sa kruzing turizmom;
- Usklađivanje ponude;
- Očuvanje prirodne sredine;
- Koordinacija između svih subjekata koji učestvuju u razvoju kruzing turizma;
- Razmjenjivanje informacija od značaja;
- Vođenje statistike;
- Poboljšanje zakonske regulative;
- Stručna izrada studije kruzing turizma.

Promociju Boke Kotorske na tržištu kružnih putovanja treba usmjeriti na nekoliko različitih ciljnih grupa. Tu se prije svega misli na brodarske kompanije, zatim brodske agente, kao i postojeće i potencijalne putnike.

Odluka o područjima krstarenja i mjestima koje će brodovi posjetiti je u rukama brodarskih kompanija, pa se one prirodno nameću kao glavno tržište na koje treba usmjeriti promotivne napore. Važno je pri tomeimati u vidu da u organizaciji brodarske kompanije postoje različiti sektori sa različitim područjima odgovornosti (npr. boravak gostiju na kopnu, odnosi s lukama i sl.), kako bi se svakom od njih u sklopu promotivnih napora pružile zadovoljavajuće informacije.[143]

Kotor se može promovisati kao polazna luka za krstarenja Jadranom i dalje prema Jonskom i Egejskom moru. Za određene brodarske kompanije to bi mogao biti zanimljiv predlog, kako iz perspektive nižih troškova u Kotorskoj luci, tako i zbog mogućnosti organizacije izletničkih itinerera u nekim novim, takođe egzotičnim destinacijama Crne Gore, Hrvatske i Albanije. Luka Kotor bi trebalo da u direktnom kontaktu sa brodarskim kompanijama ponudi novi itinerer koji bi mogao biti posebno zanimljiv kompanijama koje imaju srednje i manje brodove (ali se ne isključuju ni veliki kruzeri). Prednosti ove nove linije za određene brodare mogle bi da budu: ponuda novih destinacija, odlična dostupnost i manji troškovi. U pitanju su itinereri koji obuhvataju neke dobro poznate kruzing destinacije u Grčkoj, Turskoj i Italiji u kombinaciji sa novim, ali izuzetno atraktivnim destinacijama u Crnoj Gori, Hrvatskoj i Albaniji. U slučaju promovisanja Boke Kotorske na tržištu kruzinga, posebno se valja usmjeriti na unapređenje odnosa s brodarskim kompanijama kroz tzv. putovanja upoznavanja. Radi se o organizovanju besplatnog putovanja za nekoliko predstavnika brodarskih kompanija, u toku kojeg bi se oni lično mogli uvjeriti o adutima Kotora i Crne Gore kao kruzing destinacije. U ovo putovanje bi se mogli i uključiti novinari koji rade u časopisima namijenjenim kruzing turizmu.

Učestvovanje na sajmovima bi omogućilo veći broj direktnih kontakata sa predstavnicima brodarskih kompanija i agencija, kao i drugim predstavnicima kruzing industrije, što ovaj oblik promocije takođe čini efikasnim. Fokus treba staviti na sajmove kao što su:[144] *Seatrade Cruise Shipping Convention*, Majami, SAD i *Seatrade Mediterranean Cruise and Ferry Convention*, koji je 2014. održan u Barseloni. Crna Gora je predstavljena kao destinacija za kruzere na štandu turskog preduzeća *Glonal ports* koji je od početka 2014. postao većinski vlasnik akcionarskog društva „Kontejnerski terminal i generalni tereti" iz Bara.[145] Podrazumijeva se da Kotor na sajmovima mora nastupiti na organizovan i stručno

[143] Institut za turizam, 2007, *op.cit.*, str. 159.
[144] Institut za turizam, 2007, *op.cit.*, str.159 -161.
[145] CDM (2014), *Barselona: Crna Gora predstavljena kao kruzing destinacija*. http://www.cdm.me/turizam/barselona-crna-gora-predstavljena-kao-kruzing-destinacija [01.06.2017]

pripremljen način, što se prvenstveno odnosi na dobru pripremljenost kadrova na sajmu, kao i raspolaganje kvalitetnim promotivnim i informativnim materijalima. Brošure kao osnovni glavni promotivni materijal treba da budu usmjerene na brodarske kompanije, agente i eventualne druge aktere kruzing industrije. Njihov karakter mora viti takav da stvore privlačan imidž, ali i da pruže niz korisnih informacija ciljnoj grupi potrošača.

Kao nezaobilazni dio promocije posljedniih godina se javljaju Internet stranice. Internet stranica mora biti organizovana tematski i mora obuhvatati sljedeće oblasti: podaci o kompaniji, o Kotoru, o Crnoj Gori, korisne informacije, dio za agente, kontakt i dr. Neophodni su i linkovi za druge relevantne Internet stranice, kao što su, npr., turističke organizacije, turističke agencije i sl.

Slika 32. Web stranica luke Kotor



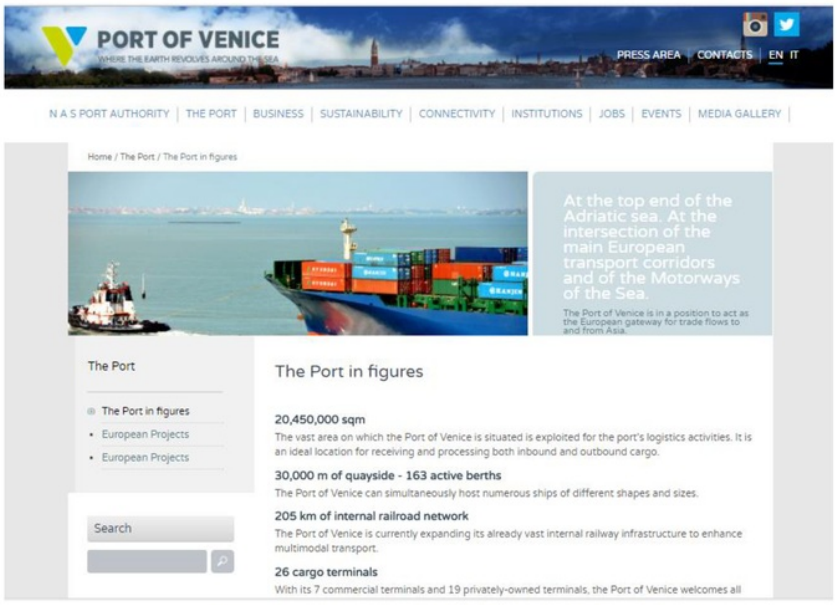
Izvor: *Luka Kotor*, http://www.portofkotor.co.me/Kruzing/info.html [25.05.2017]

Slika 33. Web sajt Luke Venecija

Internet stranica mora biti jednostavna za snalaženje, pregledna i informativna i trebalo bi je izraditi na nekoliko svjetskih jezika. Postojeća internet prezentacija koju luka Kotor ima nije dovoljno osmišljena, konfuzna je i, sem galerije slika, ne pruža kvalitetan i informativan sadržaj. Najnoviji podaci o statistici kruzing turizma su iz 2009. godine. Radi poređenja, najsvježiji statistički podaci sa sajta luke Venecija su iz marta 2017. godine.

Na razvoj jedne kruzing destinacije mogu u velikoj mjeri uticati i različite kompanije i organizacije u destinaciji kao što su opština, turistička organizacija, turističke agencije, prevoznici, ugostitelji, trgovci itd., odnosno njihova spremnost da gostijma sa kruzera

omoguće lijep i siguran boravak. Promotivne aktivnosti usmjerene na ovu ciljnu grupu imaju za cilj da ih obavjeste o njihovoj ulozi kao ključnoj podršci u stvaranju kvalitetnog kruzing proizvoda, a samim tim i da ih obavjeste o svim benifitima koje mogu dobiti ukoliko se Kotor razvije kao kruzing destinacija.



Izvor: *Luka Venecija*, https://www.port.venice.it/en/the-port-in-figures.html [25.05.2017]

5.5. Prilagođavanje ostalih instrumenata marketing miksa u kruzing turizmu

U kruzing turizmu, kao i svakom drugom sektoru u kome se isporučuju usluge, veliki značaj imaju i dodatna tri instrumenta marketing miksa karakteristična za usluge: uslužni proces, ljudi i uslužni ambijent. Za sva ova tri elementa u kruzing sektoru najčešće su odgovorne kruzing kompanije kao ključni pružaoci kruzing usluga, ali i turističke agencije, zaposleni u luci i svi privrednici koji su direktno i indirektno povezani sa turizmom, poput lokalnih trgovaca. Uslužni proces mora da bude dizajniran tako da omogući efikasno usluživanje turista, kako na nivou organizatora putovanja, tako i na nivou pružanja usluga na samom kruzeru. Kako u svim uslužnim sektorima postoji visok nivo kontakta pružalaca usluga i potrošača, na značaju u uslužnom sektoru dobijaju i zaposleni koji isporučuju uslugu. U tom smislu, može se reći da je u kruzing turizmu proces usluživanja nerazdvojiv od ljudi,

kao instrumenta marketing miksa. Interakcija između zaposlenih i potrošača u kruzing turizmu podrazumijeva aktivan odnos, što nameće potrebu za edukacijom zaposlenih iz oblasti vještina komunikacije i vještina prodaje. U kruzing sektoru jedan dio aktivnosti obavlja se u tzv. backstage-u i u ove aktivnosti turisti nemaju direktan uvid. Primjer za to su, na primjer, kuvari i pomoćno kuhinjsko osoblje, administrativne aktivnosti, sektor održavanja i sl. Ipak, to ne znači da zaposleni koji rade na ovim poslovima ne treba da budu posebno obučeni za rad u sektoru usluga. Kako se na kruzing brodovima najčešće odvija veliki broj dodatnih aktivnosti, pored osnovnih usluga u vidu smještaja i ishrane, to nameće potrebu za značajna ulaganja u edukaciju i treninge zaposlenih kojih u ovom sektoru ima veoma mnogo. Broj članova posade na kruzing brodovima može činiti i jednu trećinu broja putnika, a na primjeru kruzera koji ima 3.000 putnika, jasno je da je riječ o značajnom broju zaposlenih. Npr., Royal Caribbean zapošljava preko 60.000 zaposlenih iz 120 zemalja svijeta, kako na kopnu, tako i na moru. Edukacija zaposlenih se vrši na brojne načine, uključujući on-line edukaciju, tradicionalni trening u učionici, individualni coaching i specijalizovane projekte. Kompanija sprovodi posebne programe za izgradnju talenata sa ciljem identifikovanja i usavršavanja budućih lidera, a jedan takav program je P4G – Performanse za rast (Performance for Growth). Ovaj programa omogućava zaposlenima sticanje brojnih znanja i vještina kako bi mogli da obavljaju različite poslove u preduzeću.[146]

Disney Cruise Line sprovodi posebnu obuku novozaposlenih o tradiciji, vrijednostima i nasljeđu u kompaniji koja je poznata pod nazivom „Disney tradicija“. Svi zaposleni, nezavisno od mjesta na kome, rade moraju proći obuku za preživljavanje i dobiti sertifikat.[147] Pored ove dvije vrste obuke, Disney sprovodi i treninge na radnom mjestu, treninge iz oblasti bezbjednosti i zdravlja i rukovodstveni trening.

Jedna od karakteristika usluge koja nameće potrebu za kontinuiranom edukacijom i pažljivim izborom zaposlenih je njena *varijabilnost*. Jedan od načina za rješavanje tog problema je standardizacija. Ipak, kako ljudsko ponašanje ne može biti apsolutno predvidivo i kontrolisano čak i kada postoji standardizacija procedura, menadžeri moraju kontinuirano pratiti rad zaposlenih, vršiti evaluaciju njihovog učinka, ali i ispitivati zadovoljstvo potrošača kako bi blagovremeno uočili izvore njihovog nezadovoljstva. Danas se trening i edukacija zapolenih smatraju ključnim faktorom uspjeha na konkurentnom tržištu. Nezavisno od vrste

---

[146] Detaljnije u: Royal Caribbean Cruises (2012). *Stewardship Report.* https://www.azamaraclubcruises.com/aboutazamara/stewardship-program [31.05.2017]

[147] Disney Cruise Line, Training, http://dcl.disneycareers.com/en/onboarding/crew/working-here/training/ [31.05.2017]

obuke koja se primjenjuje i načina praćenja individualnog napretka zaposlenih, razmjena zapažanja između menadžera različitih nivoa i identifikacija potrebe za daljom obukom ključna je za razvoj ljudskog kapitala.[148]

Neopipljivost usluge ima za posljedicu potrebu za njenom materijalizacijom na svaki dostupni način. Time se pažljivo kreiraju imidž i fizički dokazi koji šalju željenu poruku ciljnim potrošačima. U tom smislu, uslužni ambijent predstavlja pakovanje usluge. Vizuelni elementi značajan su faktor pri kreiranju imidža preduzeća i oni uključuju izbor boja, simbola, logotipa i, opšte gledano, načina uređenja prostora u kome se usluga isporučuje. Uslužni ambijent nije značajan samo za potrošača već i za zaposlene. Dobro dizajniran ambijent može otežati ili olakšati komunikaciju zaposlenih, njihovo kretanje i socijalizaciju. S druge strane, uslužni ambijent može diferencirati ponudu preduzeća od konkurenata i predstavlja značajan element u formiranju korporativnog identiteta i imidža.

[148] Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, *op.cit.,* str. 133.

6. ZNAČAJ ODRŽIVOG RAZVOJA ZA TURISTIČKE AGENCIJE I KRUZING TURIZAM

Tokom druge polovine XX vijeka najveće agencije iz vodećih zemalja značajno su uticale na razvoj turizma na mnogim destinacijama. Pri tom je osnovni cilj bio povećanje sopstvenih aktivnosti i maksimiziranje profita, uz nepostojanje veće lojalnosti u odnosu na pojedine destinacije. To su prvenstveno bila obilježja agencija za masovno tržište čiji je uticaj bio veoma snažan, a koje sve do 80-tih godina prošlog vijeka nisu pokazivale značajniji interes za dugoročnim i usklađenim razvojem turizma na pojedinim receptivnim područjima.

Iako je neosporno da su putničke agencije u ovom periodu pozitivno uticale na razvoj turizma u cjelini, ipak se mora reći da su one, zahvaljujući niskim cijenama, ponekad doprinosile relativno lošim finansijskim rezultatima pojedinih privrednih subjekata, pa i čitavih destinacija. Analitičari u takvoj dugogodišnjoj politici organizatora putovanja vide i razloge za sadašnje loše stanje turističke ponude na mediteranskim destinacijama.[149] Brojne turističke destinacije na Mediteranu sada su suočene sa brojnim ekološkim problemima. Istovremeno, jedan od jasno ispoljenih trendova na turističkom tržištu je pojava skraćivanja tzv. životnog ciklusa destinacije, uz relativno brzo preusmjeravanje organizatora putovanja ka novim destinacijama.

Prevazilaženje naraslih problema sa brojnim turističkim destinacijama ukazivalo je na potrebu za primjenom koncepcije održivog razvoja u poslovanju privrednih subjekata na globalnom turističkom tržištu. Suština primjene koncepcije održivog turizma u poslovanju putničkih agencija zasnovana je na uvažavanju ekonomskih, socijalnih i enviromentalnih aspekata u svim fazama formiranja i realizacije turističkih aranžmana. Razvoj turističkih proizvoda, uključujući i kruzing putovanja, u budućnosti će sve više biti zasnovan na principima održivog razvoja.[150] U ovom procesu najznačajnije je da postoji koordinacija aktivnosti između različitih učesnika u kreiranju, isporuci i promociji turističkih proizvoda.

---

[149] Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism.* London: International Thomson Business Press. str. 37.
[150] Spasić, 2013, *op.cit.*, str. 308.

6.1. Koncept održivog turizma

Planiranje razvoja turizma bilo je zasnovano skoro isključivo na ekonomskim koristima u periodu nastanka masovnog turizma.[151] Cilj je bio maksimizovati prihode od turizma prodajom što većeg broja turističkih aranžmana nezavisno od posljedica takvog poslovanja po životnu sredinu. Po turističku privredu ovakav pristup je imao pozitivne kratkoročne, a možda i srednjoročne efekte, ali su dugoročni efekti generalno bili negativni. Tokom druge polovine XX vijeka vodeće brodarsko-putničke agencije iz razvijenih zemalja značajno su uticale na razvoj turizma na mnogim destinacijama. Pri tom je osnovni cilj bio povećanje sopstvenih poslovnih aktivnosti i maksimiziranje profita. To su prvenstveno bila obilježja agencija za masovno tržište čiji je uticaj bio veoma snažan, a sve do 80-tih godina prošlog vijeka nije postojao značajniji interes za dugoročnim i usklađenim razvojem turizma na pojedinim receptivnim područjima. Brojni su primjeri negativnog uticaja razvoja turizma koji se manifestuju kroz degradiranje prirodne sredine.



Slika 34. Koh Phi Phi ostrvo, prije 5 godina i danas

Izvor: NomadicMatt (2013). *Why Tourists Ruin the Places They Visit?* http://www.nomadicmatt.com/travel-blogs/why-tourists-ruin-the-places-they-love/ [02.11.2016]

Na primjer, Tajland je osamdesetih godina prošlog vijeka doživio ekspanziju u oblasti turizma za relativno kratak period. Kao rezultat predimenzionirane izgradnje i nedovoljnog uvažavanja prirodnih odlika sredine, neka područja Tajlanda doživjela su suštinske promjene prirodnog ambijenta (prije svega ostrva).[152] Već početkom devedesetih godina dolazi do pada turističkog prometa na Tajlandu, zahvaljujući tome što veliki japanski, američki i evropski

[151] Maksin, M., Pucar, M., Korać, M., Miljić, S. (2009). *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 16.
[152] Oppermann, M., Chon, K.S. (1997). *Tourism in Developing Countries*. London: International Thomson Business Center. str. 42. Prema: Spasić, 2010, *op.cit.,* str. 267.

organizatori putovanja preusmjeravaju svoju ponudu ka drugim destinacijama. Treba svakako napomenuti da, pored problema koji su nastali kao rezultat degradacije prirodne sredine (zagađenost plaža i obalnih područja, predimenzionirana izgradnja Bankoka, uključujući i vazdušnu zagađenost u glavnom gradu), do opadanja inostranog turističkog prometa dolazi kao posljedica ekonomske recesije na američkom i evropskom tržištu, straha od AIDS-a, ali i relativno visokih cijena turističkih usluga. Sve to za posljedicu ima značajno povećan promet turističkih tokova u Singapuru, Maleziji i Indoneziji. Pojedine lokacije na Tajlandu i danas se privremeno zatvaraju usljed degradacije prirodnih resursa zbog preobimnog turističkog prometa. Na primjer, plaža na *Koh Tachai* ostrvu može da primi oko 70 ljudi, ali se događa da u sezoni broj turista pređe i 1000.[153]

Crna Gora se dugi niz godina suočavala sa ozbiljnim pitanjem tretmana otpadnih voda u turističkim područjima. Sistemi za tretman otpada godinama nisu bili usklađeni sa rastućim brojem posjetilaca, što je negativno uticalo na čistoću mora, a samim tim i na zadovoljstvo turista. Budva je prvi grad koji je ozbiljno pristupio navedenom problemu izgradnjom postrojenja za zbrinjavanje otpadnih voda ukupne vrijednosti 58 miliona eura.[154]

Istraživanja pokazuju da turisti imaju sve razvijeniju svijest o negativnim posljedicama turizma po životnu sredinu, posebno kada je riječ o šteti koja je lako primjetna i koja direktno utiče na kvalitet boravka u destinaciji.[155] Neke od njih su prevelika buka, saobraćajna gužva, prljave plaže, zagađena voda, osušena vegetacija i sl. Odgovor na masovni turizam koji nije uvažavao principe održivog turističkog razvoja nudi *alternativni*, odnosno novi turizam. Ovaj turizam je prethodio konceptu održivog turizma, posjeduje fleksibilnost i koristan je kako za turiste, tako i za lokalno stanovništvo. Iako neki turistički proizvodi mogu istovremeno spadati u kategoriju alternativnog, poput vjerskog, obrazovnog ili kulturološkog turizma, u okviru alternativnog turizma razvijaju se ekoturizam, agroturizam, etnoturizam, seoski turizam, volonterski turizam i sl.[156]

Održivi turizam može se definisati na brojne načine, ali je u svakoj od definicija fokus na očuvanju postojećih resursa destinacije, uprkos njihovoj eksploataciji od strane turističke industrije. Jedna od definicija održivog turizma je da je riječ o *„pristupu koji nastoji da*

---

[153] Daud, K. (2016). „Thailand to Close Koh Tachai Island over Tourism damage“, *Daily Pakistan Global.* https://en.dailypakistan.com.pk/viral/thailand-to-close-koh-tachai-island-over-tourism-damage/ [12.10.2016]
[154] Vidi: DB (2015). „Budva prvi grad u Crnoj Gori sa postrojenjem za zbrinjavanje otpadnih voda“, *RTV Budva.* http://www.rtvbudva.me/vijesti/budva-prvi-grad-u-crnoj-gori-sa-postrojenjem-za-zbrinjavanje-otpadnih-voda/8337 [11.01.2017]
[155] Čerović, 2009, *op.cit.,,* str. 58.
[156] Maksin et al, 2009, *op.cit.,* str. 23.

umanji tenzije i frikcije koje nastaju iz kompleksne interakcije između turističke industrje, posjetilaca, okruženja i društva kao domaćina".[157] Jednostavna definicija održivog turizma koju je dala Svjetska turistička organizacija Ujedinjenih nacija glasi:[158] „Turizam koji u potpunosti uzima u obzir sadašnje i buduće ekonomske, socijalne i ekološke uticaje, obraćajući pažnju na potrebe posjetilaca, industrije, životne sredine i lokalne zajednice." Prevazilaženje naraslih problema na brojnim turističkim destinacijama ukazivalo je na potrebu za primjenom koncepcije održivog razvoja u poslovanju privrednih subjekata na globalnom turističkom tržištu. Pod pojmom *održivi razvoj* podrazumijeva se razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe sadašnjih generacija, ne dovodeći pri tome u pitanje sposobnost budućih naraštaja da podmiruju njihove sopstvene potrebe.[159] Primijenjeno na turizam, može se reći da je održivi razvoj turizma je onaj koji treba da zadovolji potrebe današnjih turista, ali i regiona koje oni posjećuju. Takav turizam istovremeno i čuva i uvećava mogućnosti za razvijanje turizma na destinacijama. Proizvodi održivog turizma moraju biti takvi da djeluju u skladu sa životnim okruženjem posjećenog lokaliteta, društvenom zajednicom i lokalnom kulturom, kako bi oni od turizma imali stalne koristi, a ne postali žrtve njegovog razvoja.[160] Da bi se koncept održivog razvoja turizma mogao primijeniti u potpunosti, neophodan je visok stepen koordinacije aktivnosti svih učesnika u turističkom prometu. Pravilno planiranje razvoja pojedinih destinacija ima poseban značaj, jer ono ima za cilj da se pripreme i primijene „efikasne planske mjere korišćenja zemljišta koje maksimiziraju moguće ekološke i ekonomske uticaje turizma, istovremeno minimizirajući moguće ekološke ili kulturne štete".[161] Veoma je važno postići slaganje oko osnovnih postavki održivog razvoja. Održivi razvoj predstavlja generalnu orijentaciju a ne neprikosnovenu listu zadataka i teži izgradnji boljeg svijeta usklađivanjem ekonomsih sa socijalnim faktorima i faktorima zaštite životne sredine. Pred svim učesnicima i nosiocima turističke djelatnosti, u ovom slučaju turističkim agencijama, nameće se jasan zahtjev da se prilagode ovoj novoj razvojnoj filozofiji i načinu razmišljanja.

Suština je da turizam u cjelini mora da postane održiv nezavisno od konkretnog vida turizma. Smatra se da je održiv svaki vid turizma koji trajno doprinosi unapređenju životne

---

[157] Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 26.
[158] UNWTO: Sustainable Development of Tourism, http://sdt.unwto.org/content/about-us-5 [01.06.2017]
[159] Grupa autor(2006). *Ekonomski rečnik*. Beograd: Ekonomski fakultet. str. 505.
[160] ___ (2007). *Održivi odgovorni razvoj turizma u XXI veku - Agenda 21 za turističku privredu*. Beograd: Turistička organizacija Srbije. str. 15.
[161] *Ibid.*, str. 43.

sredine, socijalnoj dobiti, ekonomskom prosperitetu i očuvanju prirodnih resursa, kulturnih vrijednosti i identitata lokalne zajednice.

Održivim rastom i razvojem turizma obezbjeđuje se ravnoteža između ekonomskih koristi, ekoloških i kulturnih resursa turističke destinacije. U užem smislu, održivi razvoj kruzing turizma uključuje kontrolisanje zagađenja koje stvaraju brodovi, kontrolu broja posjetilaca u skladu sa prihvatnim kapacitetima turističke destinacije, izgradnju adekvatnih kapaciteta luke i sl. Prilikom planiranja razvoja kruzing turizma neophodno je voditi računa o prihvatnim kapacitetima destinacije, ne samo sa aspekta njene veličine. Posebno je značajno voditi računa o gužvi, nivou buke i zagađenja koje mogu nastati kao posljedica dolaska velikog broja turista sa kruzera i potrebama lokalnog stanovništva. U tom smislu, dugoročna održivost, ali i ekonomska isplativnost, podrazumijeva razvoj kruzing turizma zasnovan na detaljnom planu u kome je izvršena procjena postojećih kapaciteta sa jedne strane, a sa druge kapaciteta neophodnih u budućnosti.

Koncept održivog turizma promoviše nekoliko ključnih koncepata:[162]

- „Razvoj kvalitetnog turističkog proizvoda koji omogućava zadovoljenje sadašnjih potreba tržišta uz očuvanje resursa za buduće generacije;
- Zaštita prirodnih i kulturnih resursa uz istovremeno unapređenje njihovog kvaliteta;
- Unapređenje kvaliteta života lokalnih zajednica, njihov ekonomski napredak i smanjenje siromaštva;
- Očuvanje kulturnog identiteta turističkih destinacija, promocija tradicionalnih vrijednosti i razvoj međukulturne tolerancije;
- Strateško upravljanje održivim razvojem turističke destinacije uz odgovarajući zakonodavni okvir i podzakonske akte".

Kada se ocjenjuje ukupni uticaj turizma na društveno-ekonomski razvoj, ne mogu se istaći samo pozitivni ili samo negativni efekti. Uticaj turizma neophodno je sagledati kroz njegova ukupna dejstva na razvoj pojedinačne turističke destinacije, ali i globalne privrede. Sa često ekonomskog aspekta, turizam ima brojne pozitivne efekte koji se ogledaju prije svega u otvaranju novih radnih mjesta, međunarodnom kretanju kapitala, podsticanju otvaranja novih preduzeća, porastu kvaliteta turističkih usluga djelovanjem rastuće tržišne konkurencije i dr. Turizam ima i povoljna dejstva sa aspekta kulturne razmjene i razvoja dobrih odnosa među različitim zemljama. S druge strane, kao ključna negativna dejstva turizma najčešće se ističu njegov uticaj na životnu sredinu u vidu degradacije prirodnih

[162] Maksin et al., 2009, *op.cit.,* str. 17.

resursa, kreiranje velike količine otpada i štetnih gasova i dr. Održivi razvoj turističkog sektora mora uzimati u obzir kapacitete resursa turističke destinacije i to na tri nivoa:[163]

- **Ekološka održivost**, koja podrazumijeva turistički razvoj koji ne ometa razvoj prirodnih resursa;
- **Socio-kulturna održivost**, koja podrazumijeva turistički razvoj koji ne ometa postojeće socijalne i kulturne resurse;
- **Ekonomska održivost**, koja podrazumijeva turistički razvoj na način koji neće ugroziti ekonomsku eksploataciju resursa od strane budućih generacija.

6.2. Prepreke u primjeni politike održivog razvoja destinacije

Svi oblici turizma treba da se razvijaju u skladu sa principima održivosti, ali će se pravac, instrumenti, kao i ciljevi razvoja razlikovati u zavisnosti od vrste turističkih usluga. Popesku[164] ističe da su manje turističke organizacije koje velikim dijelom posluju na domaćem tržištu, znatno posvećenije održivom razvoju od velikih preduzeća koja posluju globalno. Takođe, što je turističko preduzeće kompleksnije i što više turističkih usluga pruža, to će njegov rast na savremenom tržištu zahtijevati detaljnije strateško planiranje razvoja. U ovom procesu mogu se javiti brojni problemi. Neke od najučestalijih prepreka koje se javljaju u primjeni politike održivog razvoja turističke destinacije su: ekonomski interesi, nejasni ciljevi razvoja, nedostatak integracije u šire politike, neadekvatni resursi i nerazvijeni sistemi kontrole.

Ekonomski interesi često na kratak rok mogu biti ugroženi politikom održivog razvoja koja podrazumijeva racionalizaciju korišćenja resursa destinacije. Sa ekonomskog aspekta, cilj turističkih preduzeća je da povećaju turistički promet, a samim tim i prihode nezavisno od uticaja takve strategije na resurse destinacije.

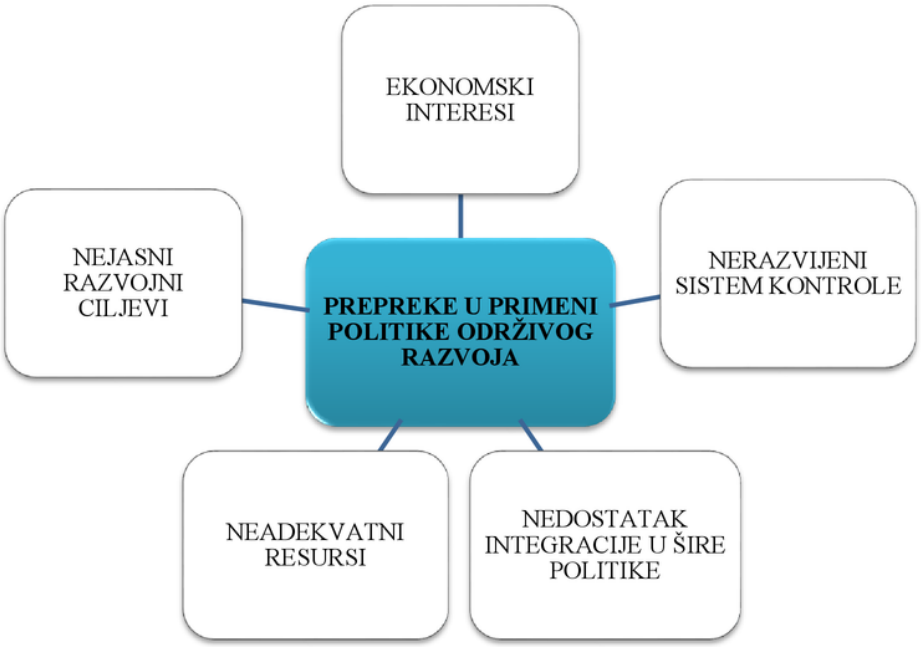
Ciljevi razvoja destinacije često mogu biti nejasni i dvosmisleni. Država ima veliku odgovornost u postavljanju jasnih smjernica za održivi razvoj turističke destinacije koji će turistička preduzeća moći da koriste kao vodič pri izradi svojih planova rasta i razvoja poslovanja. Smjernice, planovi i strategije održivog razvoja destinacije neće biti efikasni ukoliko nisu praćeni sistemom kontrole, koji će blagovremeno identifikovati propuste i mjere za njihovo otklanjanje.

---

[163] Popesku, J. (2016). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, V izmenjeno i dopunjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 9.
[164] *Ibid.,* str. 15.

Još jedan od problema koji se mogu javiti su *neadekvatni resursi*, kako po kvantitetu, tako i po kvalitetu. Ovdje najveći akcenat treba staviti na ljudske i finansijske resurse. Pored ljudskih resursa u državnom sektoru koji se bave pitanjem politike održivog razvoja i ljudskih resursa zaposlenih u turističkim preduzećima, neophodno je informisati i edukovati lokalno stanovništvo i sve posredne i neposredne učesnike na turističkom tržištu.

Efikasna politika održivog razvoja mora biti integrisana i sa drugim sektorskim politikama. Pored neospornog značaja očuvanja kulturnog identiteta lokalne zajednice i njenog aktivnog učešća u očuvanju životne sredine, održivi turizam zahtjeva kreiranje strategije koja podrazumijeva minimalnu potrošnju neobnovljivih resursa sa jedne strane (prevenciju), a sa druge korektivne akcije.[165] Prevencija i korekcija spadaju u osnovne *kontrolne mehanizme* bez koga primjena politike održivog razvoja neće biti efikasna. Održivost se može postići brojnim mjerama, a najbolji rezultati postižu se njihovom kombinacijom.



Slika 35. Najčešće prepreke u primjeni politike održivog razvoja turističke destinacije[166]

Izvor: Popesku, 2016, *op.cit.* str. 16. Prema: Butler, R. (2010). „Sustainability or Stagnation? Limits on development in tourist destinations". *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1 (1). str. 10–23.

[165] Maksin, M. (2012). *Turizam i prostor*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 168.
[166] Popesku, 2016, *op.cit.* str. 16. Prema: Butler, 2010, *op.cit.*, str. 10-23.

U osnovne principe, odnosno mjere održivosti mogu se svrstati:[167]

a) Međugeneracijska ravnopravnost, u smislu da sadašnja generacija ne smije umanjivati šanse za razvoj budućim generacijama;
b) Princip predostrožnosti, u uslovima globalne ekološke nezavisnosti;
c) Princip očuvanja prirodnih resursa uz minimalna oštećenja životne sredine;
d) Suzbijanje zagađenja na samom izvoru;
e) Princip da zagađivač plaća, putem internalizacije eko-troškova, kroz naknade, takse i dozvole;
f) Korišćenje najboljih dostupnih tehnologija;
g) Prevencija i eliminisanje stvaranja nepotrebnog otpada;
h) Izolovanje i kontrola otpada koji se ne može reciklirati i dalje koristiti;
i) Uključivanje ekoloških analiza i procjena, pri bilo kakvom donošenju odluka u privredi;
j) Integralno upravljanje životnim ciklusom proizvoda;
k) Poštovanje kapaciteta životne sredine i eko-prostora.

6.3. Komponente održivog razvoja

Kao i mnogi drugi oblici turizma, kruzing turizam je u toku svog rasta bio povod mnogih debata vezanih za održivost daljeg razvoja, posebno u tri domena:[168] zaštita okruženja, ekonomske koristi i kulturni integritet.

Odgovorni razvoj turizma obuhvata tri široke oblasti interesovanja: (a) uticaj turizma na životnu sredinu, (b) pravičnu raspodjelu ekonomske koristi na nivou turističke destinacije i (c) minimiziranje negativnih socio-kulturnih uticaja. Ipak, shvatanje odgovornosti u ovom kontekstu, pa i održivosti razvoja, može biti donekle različito u zavisnosti od toga koji stejkholderi su uključeni u kreiranje razvojne politike. U praksi to znači da nije ključno da li brodovi koji pristižu u luku imaju napredne sisteme za prečišćavanje otpadnih voda, već kakav negativni uticaj otpadne vode iz ovih sistema imaju na turističku destinaciju. Slično tome, prilikom razmatranja ekonomske koristi od krstarenja, fokus nije samo na prihodima

[167] Bulatović, M. (2012). „Održavanje u funkciji održivog razvoja". *2. Konferencija „Održavanje 2012"*, Zenica.
[168] Klein, 2011, *op.cit.,* str. 107–116.

koji se ostvaruju od ovog oblika turizma, već na načinu njegove distribucije između učesnika na tržištu i uticaju takve raspodjele na lokalnu ekonomiju.

6.3.1. Ekonomska komponenta i održivi razvoj

54

Za održivi razvoj od izuzetne je važnosti povezivanje i regulisanje ekonomskih interesa. Ekonomska dobit, koja se u današnje vrijeme ostvaruje na veoma kratakj rok, ali na štetu životne sredine i po cijenu socijalne nepravde, nikako se ne smije tolerisati na daljem putu održivog razvoja. Dakle, održivi razvoj uvijek podrazumijeva i ekonomski rast, ali ne bilo kakav i po bilo kojoj cijeni već samo onaj koji donosi novi kvalitet života. Ovaj koncept polazi od interakcije ekonomije, tehnologije, ekologije i socijalne politike na način koji po prvi put daje prednost preventivnoj i anticipativnoj zaštiti prirode (po načelu spriječiti, a ne liječiti), kao i dugoročnom i međugeneracijskom pristupu, što ga čini novom razvojnom paradigmom u punom značenju.

Što se tiče ekonomskih uticaja na turizam, oni mogu biti direktni (turistička potrošnja) i indirektni (nova ulaganja vlasnika agencije u opremu i zalihe). Takođe, ova komponenta se ogleda i u pronalaženju načina za povećanje zapošljavanja stanovništva. Kada su, npr., plate zaposlenih u nekoj regiji ispod prosijeka, onda možemo govoriti o nedovoljnom obezbjeđivanju ekonomske održivosti u tom području. Zaposlenost van sezone je znatno manja. Investicije i životni standard zaposlenih moraju rasti da bi se obezbijedila ekonomska održivost, ali pri tome treba imati u vidu da takve aktivnosti mogu povećati nivo devastacije ekosistema.

Na prvi pogled, ekonomske koristi od kruzing turizma su značajne za sve učesnike u lancu distribucije, počev od brodova i turističkih agencija, pa sve do luka i lokalnih turista. Ipak, prihodi nisu uvijek ravnomerno raspoređeni.[169] Procjena ukupne ekonomske koristi mora se vršiti uzimajući u obzir i podatke o troškovima koji proizlaze iz ovog vida poslovanja. Na primjer, za lokalne trgovce i agencije u pitanju su direktni troškovi poslovanja, za luke u pitanju su troškovi održavanja, a kada je riječ o turističkoj destinaciji u cjelini radi se i o troškovima očuvanja prirodnih i kulturnih resursa. Čak i ako su prihodi od kruzing turizma veliki, a troškovi očuvanja resursa destinacije i izgradnje neophodne turističke infrastrukture još veći, onda dalje podsticanje kruzing turizma pod istim uslovima nema ekonomsko opravdanje za turističku destinaciju u cjelini.

[169] Klein, 2011, *op. cit.,* str. 107–116.

Ekonomski čin poslovanja brodarsko-putničkih agencija je ostvarivanje dobiti, a to ih motiviše da se bave organizovanjem turističkih putovanja, tj. stvaranjem aranžmana. Naravno, pri tome se mora voditi računa o očuvanju prirodnih resursa, bez kojih se ne bi mogla organizovati putovanja u cjelini. S obzirom na to da se još uvijek malo vodi računa o resursima, trebalo bi mnogo više povesti računa o očuvanju istih, počevši od putničkih agencija, lokalnih zajednica i ostalih segmenata.

6.3.2. Ekološka komponenta i održivi razvoj

Koncept održivog razvoja u suštini čini usklađenost razvoja životne sredine sa razvojnom politikom i politikom zaštite životne sredine, koje uvažavaju zakonitosti ekoloških sistema. Taj koncept je usmjeren na očuvanje prirodnih eko-sistema i životne sredine, kao i na racionalno korišćenje prirodnih resursa. U najrazvijenijim zemljama svijeta kapital se sve više ulaže u zaštitu okoline, štednju energije i drugih resursa i u razvoj tzv. „zelenih" tehnologija koje ne zagaduju životnu sredinu. U tim područjima otvaraju se i brojna nova radna mjesta. Taj put moraju slijediti i ostale, manje razvijene zemlje, pa bi i Crna Gora trebalo da poradi mnogo više na zaštiti prirodnih resursa. Ekološka komponenta ima za cilj sprječavanje zagađenja i rasipanje prirodnih bogatstava. Osiguravanje ekološke komponente podrazumijeva sljedeće aktivnosti:[170]

1. ***Održivo korišćenje resursa:***

– Dostizanje takvog nivoa potrošnje neobnovljivih resursa koji neće biti veći od mogućih količina njihovih substituta.

2. ***Ograničenje zagađenja:***

– Smanjenje aerozagađenja, zagađenja vode, toksičnog otpada, time što će se emisije polutanata ograničiti na one koje životna sredina može da absorbuje.

3. ***Prirodni kapital:***

– Obezbjeđenje regulatornih i tržišnih mehanizama, takvih da osiguraju konstantnu količinu prirodnog kapitala u budućnosti;

– Vođenje nacionalne politike i planova za implementaciju, koji će uvećati količinu i kvalltet prirodnog kapitala.

4. ***Uvažavanje principa prethodne zaštite:***

– Izbjegavanje aktivnosti koje mogu imati potencijalno negativni uticaj nepoznat u trenutku planiranja jer postojeći fond znanja nije dovoljan da se posljedice predvide.

[170] Milutinović, S. (2004). *Urbanizacija i održivi razvoj*. Niš: Fakultet zaštite na radu Univerziteta u Nišu.

5. ***Kreiranje institucionalne mreže:***

– Uspostavljanje jasnih i dostižnih pravnih i regulatornih standarda za privatni sector, kako bi se zaštitio integritet životne sredine i pomoglo u njenom unapređenju.

Kruzeri proizvode različite vrste otpada. Tri najznačajnija oblika otpada sa kruzera su čvrsti otpad, emisija štetnih gasova i otpadne vode.[171] U skladu sa tim, politika održivog razvoja kruzing sektora treba da uključi i posebne mjere za minimiziranje negativnog uticaja ovakvog vrste otpada, bilo kroz njihovo smanjenje na najmanju moguću mjeru, bilo kroz implementaciju novih tehnoloških rješenja u cilju recikliranja i smanjenja njihovog zagađujućeg efekta.

6.3.3. Socijalna komponenta i održivi razvoj

Socijalna komponenta se zalaže za obezbjeđivanje uslova života i životnog standarda dostojnih čovjeka na početku XXI vijeka na način koji neće ugroziti razvoj budućih generacija i zadovoljavanje njihovih potreba. Socijalna održivost odnosi se na izbjegavanje mogućih tenzija ili ozbiljnih društvenih konflikata. Da bi socijalni razvoj bio dugoročno održiv, raspored bogatstva, resursa i potencijala mora biti takav da svi građani mogu da uživaju bar minimum standarda bezbjednosti, ljudskih prava i društvenih privilegija u oblasti ishrane, zdravlja, obrazovanja, stanovanja i mogućnosti sopstvenog razvoja.

Društvena jednakost podrazumijeva da svi ljudi mogu da se obrazuju i da svojim radom daju doprinos napretku društva. Socijalni odnosi unutar društva su takvi da svaka društvena nejednakost utiče na njegovu stabilnost. Pri tome treba imati u vidu da životni standard građana u velikoj mjeri zavisi od veličine populacije i usklađenosti sa planetarnim resursima životne sredine i postojećom infrastrukturom. Zbog svega navedenog, socijalna dimenzija održivog razvoja zahtijeva adekvatno angažovanje svih društvenih sektora, kao i odgovornost vladajućih struktura prilikom donošenja osnova socijalne politike. Ovo bi u praksi moralo biti tijesno povezano sa upoznavanjem lokalnog stanovništva o ovim problemima i osnaživanjem društvenih grupa u kreiranju sopstvenih rješenja kojima će uticati na poboljšanje sopstvenog životnog standarda.

U praksi je poznato da razvoj turizma, pored pozitivnih, prate i negativne pojave, koje utiču na društvo i mijenjaju neke njegove norme. To je veoma izraženo u zemljama u razvoju, kod kojih je i dalje veoma izražen problem nezaposlenosti. Često se javlja i problem

[171] Klein, 2011, *op.cit.,* str. 107–116.

klasnih razlika kada su u pitanju bogati turisti i siromašno lokalno stanovništvo. Bogati turisti najčešće na odmor dolaze svojim jahtama, skupim autima, odsjedaju u najskupljim hotelima koji nisu dostupni lokalnom stanovništvu, vode veoma raskalašan život, zbog čega im lokalno stanovništvo zavidi i teži da ih imitira (pretežno omladina), dok starije lokalno stanovništvo osjeća veliku odbojnost prema turistima, pa često dolazi do međusobnih sukoba. Jedna od čestih nus-pojava kad je u pitanju turizam, jeste tendencija mladih da imitiraju način života bogatih posjetilaca, od načina oblačenja, pa sve do načina razmišljanja. Oni na taj način prihvataju njihovu kulturu, pritom zaboravljajući svoju. I na taj način dolazi do stapanja kultura, kao vrlo česta pojava globalizacije.

Tome, naravno, treba dodati da razvojem turizma dolazi do nastanka nekih, da kažemo, društvenih anomalija, kao što su: prostitucija, kriminal, kockanje, narkomanija, alkoholizam i mnoge druge. Sve one predstavljaju jedan od načina da se na brzi način zaradi, ali takođe i da se udovolji bogatim turistima. Zato je neophodno implementiranjem koncepta održivog razvoja na neki način sačuvati lokalnu kulturu i njene moralne kodekse, ali ne na način koji će spriječiti dalji razvoj turizma budući da turizam može donijeti blagostanje domicilnom stanovništvu.

Svaka turistička destinacija ima određeni noseći kapacitet, koji ne smije biti prekoračen ukoliko se žele očuvati resursi destinacije. Svjetska turistička organizacija je noseći kapacitet definisala kao maksimalni broj ljudi koji mogu da posjete turističku destinaciju u isto vrijeme, a da pri tome ne dođe do destrukcije fizičkog, ekonomskog i socio-kulturnog okruženja, kao i neprihvatljivog smanjenja zadovoljstva turista.[172] Luke takođe imaju maksimalni noseći kapacitet koji ne smije biti prekoračen. Kruzing turizam je specifičan utoliko što u veoma kratkom roku obezbjeđuje priliv velikog broja ljudi. Velika gužva obično poremeti uobičajenu rutinu lokalnog stanovništva.

Još jedan od problema koji se ovdje mogu pojaviti je takozvana homogenizacija iskustva u lukama.[173] Većina velikih svjetskih luka prilično je slična sa aspekta sadržaja svoje maloprodajne ponude (zlatare, prodavnice nakita, free shop-ovi i slični turistički orijentisani proizvodi). S tim u vezi, Klein navodi primjer grada *Ketchikan* na Aljasci, koji je, uprkos činjenici da mu je bro stanovnika manji od 8.000, tokom 2004. godine imao čak 43 zlatare u centru grada. Naravno, njihova ponuda je prvenstveno bilo orijentisana na turiste, a ne na

[172] University of the A[illegible]n (2002). *Defining, Measuring and Evaluating Carrying Capacity in European Tourism Destinations*. Environmental Planning Laboratory by the European Commission, Directorate-General for Environment, Nuclear Safety and Civil Protection, Athens. str. 30.
[173] Klein, 2011, *op.cit.,* str. 107–116.

same građane. Na ovaj način se mijenjaju karakteristike lokalnog okruženja i smanjuje kvalitet građana u destinaciji.

6.3.4. Kulturna komponenta i održivi razvoj

Ova dimenzija održivosti odnosi se na uticaj turizma na razvoj kolektivnog i individualnog sistema vrijednosti, životni stil, ponašanje njihovih učesnika i kvalitet života stanovništva u destinaciji. Uticaj turizma na razvoj kolektivnog i individualnog sistema vrijednosti je značajan. Ono što se smatralo donedavno nepoželjnim, kao što je „služenje tuđinima" ili zapošljavanje žena u tradicionalim društvima, postaje vremenom poželjno. Prenošenje pozitivnih navika od strane posjetilaca, odnosno njihovo prihvatanje od strane domaćeg stanovništva je veoma bitno.

Odnos smještajnih kapaciteta i broja lokalnog stanovništva je pokazatelj kako kulturnog uticaja u pogledu arhitektonskog izgleda turističke oblasti ili mjesta, tako i zahtjeva za obezbjeđenjem neophodne infrastrukture, što predstavlja opterećenje za budžet lokalnih zajednica. Intenzitet turističkog razvoja, pored ostalog, pokazuje stepen kulturnog zasićenja lokalne zajednice. Previsoki nivo kulturne zasićenosti ima negativan uticaj na lokalnu zajednicu, kojim se narušava njen kulturni identitet i umanjuje kvalitet turističkog doživljaja. Ovaj indikator se analitički predstavlja kao odnos broja turističkih noćenja tokom godine prema broju domaćeg stanovništva.

Kulturna komponenta je u uskoj međusobnoj povezanosti sa socijalnom komponentom. Potrebno je voditi računa da način života turista ne utiče na mijenjanje načina života domicilnog stanovništva. S druge strane, treba prihvatiti one pozitivne stvari koje mogu turisti da donesu, a to je lijepo ponašanje, razmjena iskustava, poslovna etika koju turisti donose iz drugih regiona. Treba se truditi da domicilna kultura ostane jedinstvena jer ona čini veliki dio destinacijskog proizvoda. To je upravo ono što privlači veliki broj turista da posjete destinaciju, jer je drukčija od drugih.

Ono na šta obavezno treba obratiti pažnju, a na šta posebno ukazujemo u ovom radu govoreći o Kotoru i Boki kao turističkoj destinaciji, jeste očuvanje nematerijalne i materijalne kulturne baštine. Ne smije se dozvoliti njihova komercijalizacija jer na taj način ova baština gubi vrijednost i postaje proizvod koji se može kupiti.

6.4. Menadžeri i održivi razvoj

U osnovi, pod pojmom menadžera podrazumijeva se osoba koja obavlja kjučne funkcije upravljanja u određenoj organizaciji. Bitne karakteristike menadžerima jesu da su to osobe:[174]

a) „koje posjeduju menadžerska znanja i vještine (što ih verifikuje odnosno kvalifikuje kao – potencijalne ili stvarne – nosioce menadžmenta);
b) koje su zadužene i ovlašćene da obavljaju menadžerske poslove (funkcije odnosno zadatke) u datim organizacijima (profitnog ili neprofitnog karaktera);
c) koje su odgovorne za rad i rezultate poslovanja organizacije (u cjelini ili njenog dijela) u kojoj (odnosno u kojem) obavljaju menadžerske funkcije".

Značaj menadžera za sprovođenje politike održivog razvoja turističkog preduzeća proizlazi iz samih funkcija menadžmenta u koje se najčešće ubrajaju planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola, ali i menadžerskih uloga. Henri Mincberg je definisao deset uloga u kojima se menadžeri mogu naći i podijelio ih na tri grupe: *interpersonalne* (simbolična glava kuće, lider i osoba za vezu), *informativne* (kontrolor, osoba za širenje informacija u preduzeću i predstavnik preduzeća) i *uloge u odlučivanju* (preduzetnik, pomiritelj, alokator resursa i pregovarač).[175] Neki autori podjeli dodaju i *administrativne* uloge (organizator kancelarijskog poslovanja, upravljanje budžetom i sl.).

Menadžeri rade na ključnim upravljačkim i izvršnim položajima u putničkima agencijama u kojima kreiraju poslovnu politiku i sprovode je u praksi. Oni su, po pravilu, rukovodioci najvažnijih službi agencije, u koje spadaju prodaja i nabavka, računovodstveno-finansijska i kadrovska služba, kao i služba zadužena za istraživanje i razvoj. Menadžeri vrše organizaciju i koordinaciju izvršavanja radnih zadataka, nadzor njihovog sprovođenja i motivaciju zaposlenih. Ovim aktivnostima oni teže ostvarenju ciljeva organizacije: održavanju i povećanju produktivnosti i dobiti, zadovoljavanju promjenljivih i sve specifičnijih potreba kupaca, kao i uvođenju tehnoloških inovacija u radni proces. Radi organizacije izvršavanja radnih zadataka, menadžeri vrše planiraje rada službi kojima upravljaju, pridržavajući se definisane strategije poslovanja. U skladu s tim, oni predlažu godišnje i mjesečne planove rada, kojima se predvidaju neophodne aktivnosti i resursi.

Radi koordinacje i sprovođenja nadzora nad izvršenjem radnih zadataka, menadžeri formulišu pravila koja se odnose na podjelu odgovornosti i nadležnosti, mehanizme kontrole i

[174] Mašić B., Lončarević R., Đorđević–Boljanović J. (2007). *Menadžment-principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 42-45.
[175] *Ibid.*, str. 46.

razmjenu informacija. Ako se pojave problemi, menadžeri nastoje da ih riješe. Budući da odgovaraju za zakonitost poslovanja službi koje su im povjerene, oni kontinuirano prate zakonske propise iz područja svojih odgovornosti. Motivaciju zaposlenih menadžeri postižu tako što saradnicima i podređenima precizno izražavaju svoje zahtjeve i daju im povratne informacije. Pri tome izražavaju svoju viziju organizacionih ciljeva na razumljiv način i podstiču zaposlene da tu viziju slijede, iskazujući poštovanje i povjerenje njihovim naporima.

Tabela 15. Ključne uloge menadžera

INTERPERSONALNE ULOGE	**OPIS**
1. Figura – simbolična glava kuće	Dužan je da obavi određeni broj rutinskih obaveza (pozdravlja goste, potpisuje dokumenta)
2. Lider	Odgovoran za motivaciju podređenih .
3. Osoba za vezu	Održava mrežu kontakata sa spoljnim organizacijama i pojedincima.
INFORMACIONE ULOGE	**OPIS**
1. Kontrolor (redar)	Traži, prima i skladišti različite informacije interng i eksternog karaktera
2. Osoba zadužena za širenje informacija (propagator)	Širi informacije u organizaciji
3. Predstavnik – potparol	Daje informacije o organizaciji spoljnjem okruženju
ULOGE U ODLUČIVANJU	**OPIS**
1. Preduzetnik	Istražuje okruženje, inicira nove poduhvate i promjene, preuzima rizik
2. Pomiritelj	U kriznim i kionfliktnim situacijama rješava probleme
3. Alokator resursa	Odgovoran za raspored svih resursa
4. Pregovarač	Zadužen da predstavljaorganizaciju na važnim pregovorima (sa sindikatima, dobavljačima i dr.)
ADMINISTRATIVNE ULOGE	
1. Organizator kancelarijskog rada 2. Kontrolor politike 3. Upravnik budžeta	

Izvor: Mašić et al., 2007, *op.cit.*, str. 46.

S obzirom na to da poslovanje na tržištu postaje sve složenije i nepredvidljivije, posao menadžera sve se više fokusira na strateško upravljanje, preduzetništvo i integrativno upravljanje. Strateško upravljanje podrazumijeva da menadžer uočava ključne trendove i prilagođava im poslovnu i razvojnu politiku preduzeća. Zbog težnje prema decentralizaciji velikih inertnih preduzeća i razvijanju poslovanja autonomnih profitnih centara, menadžeri poput preduzetnika preuzimaju nove rizike i razvijaju nove načine za rješavanje problema, primjenjujući inovacije. Integrativnom upravljanju menadžeri se približavaju integrišući stručna znanja koja primjenjuju da bi kreirali proizvode i usluge najbliže potrebama potrošača, čime preduzeće stiče prednosti na tržištu.

Uspješnog menadžera, pored dobrog poznavanja struke, odlikuje niz različitih sposobnosti, koje se stiču obrazovanjem, a zatim razvijaju sticanjem iskustva u praksi. Nije sve sposobnosti moguće naučiti – na primjer, potrebu za upravljanjem, koja se ispoljava kao želja da se utiče na ponašanje drugih ljudi. U ostale menadžerske sposobnosti ubrajaju se: sposobnost predviđanja budućih događaja, retorička sposobnost iskazivanja sopstvenih stavova, sposobnost razlučivanja bitnog od nebitnog, kao i analitičke sposobnosti koje podrazumijevaju razlaganje složenih problema na manje složene.

6.5. Ostali zaposleni i održivi razvoj

Poslovanje brodarskih agencija na savremenom turističkom tržištu karakteriše složenost poslovnih operacija što utiče i na složenost procesa formiranja kadrovske strukture. To se prvenstveno odnosi na zahtjev za relativno višim nivoom opšteg obrazovanja svih zaposlenih. U brodarskoj agenciji ostali zaposleni se kategorišu u kadrove koji kreiraju uslužni program agencije, kadrove koji rade na poslovima informisanja i prodaje i specijalizovane kadrove. Izbor i raspored kadrova se vrši prema stepenu stručne i profesionalne osposobljenosti zaposlenih, al i trenutnih potreba tržišta. Kreiranje uslužnog programa je veoma složen posao i zahtijeva specijalizovana znanja iz više oblasti. Za kreiranje uslužnog programa je potrebno poznavanje konkretnih turističkih destinacija u oblasti njihovog kulturno-istorijskog nasljeđa, arhitekture, arheologije, etnologije i drugih oblasti. Pri tome je neophodno kontinualno pratiti promjene u turističkoj ponudi određene destinacije (izgradnja novih smještajnih kapaciteta, renoviranje postojećih, a naročito uključivanje novih sadržaja koji su namijenjeni zabavi i rekreaciji turista.

Zaposleni na poslovima informisanja i prodaje ostvaruju direktan kontakt sa potencijalnim potrošačima i u najvećoj mjeri utiču na ostvarivanje željenog uticaja na njih. Oni uspostavljaju specifičan interpersonalni kontakt sa klijentima, čime ostvaruju bitan uticaj na na potencijalne potrošače prilikom donošenja konačne odluke o kupovini. Ipak, najvažniji uticaj pri donošenju odluke o kupovini ima povjerenje potrošača u preduzeće koje pruža uslugu. Način komuniciranja sa klijentima, kao i stepen poznavanja elemenata uslužnog programa agencije, ključni su faktori njenog uspjeha. Zaposleni koji neposredno komuniciraju sa potrošačima moraju imati i posebne vještine u komuniciranju, koje se ispoljavaju kroz sposobnosti jezičkog komuniciranja, uspostavljanje pravilnog odnosa sa klijentima i samu vještinu u prodaji.[176]

Međutim, postoje i agencije kod kojih pitanje lokacije poslovnog prostora i direktnog odnosa sa klijentima ima sekundarni značaj. Npr., razvijena emitivna tržišta, posebno SAD-a, od polovine 90-ih godina XX vijeka karakteristična su po ekspanziji internet agencija. Kontakt sa potrošačima i poslovnim partnerima uspostavlja se prvenstveno putem Interneta. Prednost on-line kupovine turističkih usluga koristi veliki broj potrošača na razvijenim tržištima, tako da ovaj oblik agencijskog poslovanja ozbiljno ugrožava tradicionalne turističke agencije.[177]

6.6. Poslovni partneri i održivi razvoj

Bez poslovnih partnera, brodarska agencija ne bi mogla realizovati svoje usluge, naročito kada je riječ o turističkim aranžmanima. U poslovne partner spadaju:[178]

- *privredni subjeti* sa kojima se uspostavlja poslovna saradnja (saobraćajna i hotelska preduzeća, druge turističke agencije, trgovinska preduzeća, banke i drugi subjekti);
- *neprivredni subjekti* (ustanove kulture, društvene turističke organizacije, sportske organizacije);
- sami *korisnici* usluga agencije.

Odnos putničke agencije i turista se reguliše određenim dokumentima koji imaju osnovne karakteristike ugovora jer se njima utvrđuju prava i obaveze obje ugovorene strane. Agencija mora da poštuje određene poslovne principe: mora voditi računa o interesima turista i mora

[176] Holloway, J.C. (2002). *The Business of Tourism*, 6th Edition. New York: Financial Times/Prentice Hall. str. 271.
[177] Beiderman, S.P. (2008). *Travel and Tourism.* New Jersey: Pearson Prantice Hall. str. 336.
[178] *Ibid.* str. 336.

pažljivo birati izvršioce usluga. Ugovor između turiste i putničke agencije zaključuje se na jedan od dva moguća načina:[179]

- na osnovu *zahtjeva klijenta*, kojom prilikom dolazi i do neposrednih pregovora između agencije i turistekakko bi ugovor bio prilagođen interesima obije strane;
- na osnovu *agencijske ponude*, koja se unapred priprema i sadrži fiksne elementima: vrste usluge, vrijeme korišćenja, jedinstvenu cijenu, pri čemu turista može samo da donese odluku da li da prihvati ili odbije ponudu, u kom slučaju se odnosi regulišu tzv. ugovorom o pristanku.

Hotelska preduzeća su za putničke agencije veoma važni poslovni partneri. Bez njih putničke agencije ne bi mogle da zadovolje potrebe turista za smještajem, ishranom i drugim uslugama tokom putovanja. Zato je u ekonomskom interesu agencije što uspješnija poslovna saradnja sa hotelskim preduzećima. Da bi bila uspješna, ona mora biti od obostrane ekonomske koristi i biti utemeljena na međusobnom povjerenju. Bitna pretpostavka uspješne i dugoročne poslovne saradnje je visok nivo profesionalne odgovornosti i savjesnosti oba poslovna partnera. Saradnja se, po pravilu, periodično obnavlja na godišnjem nivou pod uslovom da su ostvarene obostrane ekonomske koristi i da su klijenti agencije bili zadovoljni nivoom kvaliteta pruženih hotelskih usluga. Za putničku agenciju je važna sigurnost da će hotelijer prihvatiti njenu rezervaciju, a hotelijeri sa svoje strane moraju biti sigurni u to da ćese agencija maksimalno potruditi da popuni ugovorene hotelske kapacitete.

Poslovni odnos između brodarskih agencija i preduzeća iz oblasti saobraćaja reguliše se ugovorima. Usluge prevoza koje se prožaju u okviru turističkih aranžmana mogu biti obezbijeđene na redovnim linijama, a mogu se iskoristiti i prednosti saobraćaja van redovnih linija. Za formiranje brodarskih aranžmana je od posebnog značaja činjenica da saobraćano preduzeće odobrava, po pravilu, nižu cijenu prevoza u odnosu na onu koja bi na istoj relaciji važila za individualnog putnika.

Pored saobraćajnih preduzeća, putničke agencije ostvaruju poslovnu saradnju po raznim osnovama i sa mnogim privredni subjekti i iz drugih djelatnosti. U njih se mogu ubrojiti trgovačka preduzeća, banke, osiguravajuća društva i druge finansijske institucije, izdavačka preduzeća, sajamske, kongresne i druge organizacije i preduzeća. Pored toga, brodarske agencije ostvruju saradnju i sa neprivrednim organizacijama, poput sportskih organizacija, kulturnih i obrazovnih institucija kao što su muzeji, galerije, škole i fakulteti, nacionalnih

[179] Spasić, 2013, *op.cit.*, str. 208.

parkova, udruženja i klubova. Na primjer, poslovni partneri brodarske agencije Boka Adriatic su trgovačke brodarske kompanije, jahting klubovi, špedicija, carina, lučke vlasti, MUP itd.

6.7. Zaštita potrošača i održivi razvoj

Potreba za zaštitom turističkih potrošača nametnula se tek na određenom stepenu razvoja turizma. Na zaštitu potrošača gledalo se kao na proširenje obaveza ponuđača, davatelja turističkih usluga. U vrijeme ekspanzije putničkih agencija na turističkom tržištu, agencije su nastojale da umanje svoje odgovornosti i svoje obaveze. Posljedice takvog ponašanja su izazvale negativne direktne i indirektne posljedice – nezadovoljstvo, gubitak klijenata i negativnu multiplikativnu usmenu komunikaciju. Pored toga što je ocjena kvaliteta turističke usluge subjektivna, često emotivna kategorija, ne postoji opravdanje za negiranje nezadovoljstva svojih klijenata. Zato se opravdano nametnula potreba uvođenja određenih mjera zaštite. Neljubazno, neuslužno, nekomunikativno osoblje i nerazumijevanje elementarnih zahtjeva nije od koristi potrošačima, a samim tim ni turističkim preduzećima i destinaciji u cjelini.

Sastav zaštite potrošača sastoji se od tri nivoa:[180]

1. *Državni zakoni.* Uključenje države u zaštitu potrošača je neophodno jer turistička putovanja u razne predjele svijeta nose veliki rizik za turiste ako organizator putovanja nije na profesionalan način omogućio kupcu da dobije ono što je platio, uključujući tu punu bezbjednost tokom na putovanja i odmora;
2. *Brodarske agencije.* Svaka brodarska kompanija ima vlastiti kodeks ponašanja kojega je dužna da se pridržava njena posada, kao i sami turisti kao putnici na brodu;
3. *Udruženja potrošača.*

U skladu sa nacionalnim interesom i strateškim ciljem Crne Gore da postane punopravni član EU, neophodno je unaprediti oblast zaštite potrošača i svih ključnih institucija koje rade na njenom sprovođenju i kontroli. Tokom 2015. godine usvojen je Nacionalni program zaštite potrošača,[181] sa ciljem daljeg usklađivanja prava Crne Gore sa pravom EU. „U cilju zaštite turista, kao inostrane populacije (od ukupnog broja turista u Crnoj Gori, 90% čine strani

[180] Zakon o zaštiti potrošača, „Sl. list CG", br.26/07 i „Sl. list CG", br. 02/14.
[181] Vlada CG (2015). *Nacionalni program zaštite potrošača*, Podgorica: Ministarstvo ekonomije.

gosti), transponovanjem direktiva EU za oblast turizma i ugostiteljstva, radiće se na pravnom uskladivanju propisa iz oblasti turizma i ugostiteljstva sa propisima EU".[182]

Prvi Zakon o zaštiti potrošača u Crnoj Gori usvojen je 2007. godine, a zamijenio ga je 2014. novi Zakon.[183] Izmjena zakonske regulative sprovedena je kako bi se unapredio sistem zaštite potrošača u zemlji i uskladio sa međunarodnim standardima. Poseban fokus u narednom periodu treba da bude implementacija boljeg i efikasnijeg sistema evidentiranja turista i to kroz Centralni turistički registar i Jedinstvenu evidenciju turističkog prometa, uz neophodnu umreženost ovih sistema sa sistemima MUP-a i ostalih državnih organa. Još jedna od novijih konkretnih mjera za unapređenje zaštite potrošača u turizmu je obaveza pružalaca turističkih usluga da vode Knjigu žalbi, koja mora biti ovjerena od strane nadležnog organa. Pružaoci usluga dužni su da u roku od 3 dana odgovore na žalbu, a kopiju prijave dostave turističkoj inspekciji.

U Crnoj Gori djeluju i dvije organizacije potrošača: CEZAP (Centar za zaštitu potrošača) i ECOM (Udruženje za ekološki konsalting) iz Podgorice.

Svaka brodarska agencija dužna je da izvrši sve usluge koje uključuje određeni turistički aranžman, a koje su specificiranje u programu putovanja, izuzev onih koje su označene kao fakultativne i koje se posebno ugovaraju (npr. izleti). Ako bi se desilo da organizator putovanja ne izvrši usluge na koje se obavezao programom i opštim uslovima putovanja, putnik u roku od 8 dana od dana završetka putovanja može uložiti reklamaciju organizatoru putovanja. Pri tome onk može da traži srazmjerno snižavanje cijene, odnosno povraćaj novca za dio neizvršenih usluga. Putnik takođe ima pravo i na nadoknadu štete (materijalne i nematerijalne) koju je pretrpio zbog neizvršenja programa putovanja. Ako je prigovor osnovan, agencija je obavezna da srazmjerno snizi cijenu, odnosno da vrati putniku novac u iznosu koji je proporcionalan neizvršenim uslugama u roku ne dužem od 15 dana od dana podnošenja reklamacije.

6.8. Perspektive razvoja kruzing turizma u Boki Kotorskoj saglasno konceptu održivog razvoja

Ulaskom masovnog turizma u razvojnu fazu zrelosti, društveni troškovi razvoja su dostigli takav nivo da je turistička industrija postala jedan od glavnih faktora ekološke

[182] Ministarstvo ekonomije (2015). *Nacionalni program zaštite potrošača jul 2015- jun 2018,* Podgorica. str. 25.
[183] Zakon o zaštiti potrošača, „Sl. list CG", br.26/07 i „Sl. list CG", br. 02/14.

destrukcije prirodne sredine. Naime, razvoj turističke industrije ima pozitivne i negativne efekte na razvoj destinacija. Od negativnih efekata posebno se ističe uništavanje prostora, zbog čega je turizam postao prepoznatljiv kao „žderač prostora". Opasnost da će razvoj turizma, praćen prilagođavanjem potrebama i željama posjetilaca, dovesti do uništavanja onog dijela turističke ponude koji je činio atraktivnom i unikatnom, uticala je na pojavu alternativnog turizma, koji se u novije vrijeme obuhvata pod terminom „održivog razvoja".[184] „Ukupna održivost turizma u neposrednoj je vezi sa pitanjem ostvarivanja ravnoteže između, s jedne strane, tipa i obima turističkih aktivnosti i, s druge strane, kapaciteta prirodnih i stvorenih resursa".[185]

Već je ustanovljeno da se pod odgovornim i održivim razvojem turizma podrazumijeva „razvoj turizma koji zadovoljava potrebe sadašnjih turista, turističkih destinacija i svih učesnika u turizmu, uz istovemeno očuvanje i uvećavanje potencijala za korišćenje turističkih resursa u budućnosti, bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje sopstvene potrebe".[186] Dakle, podrazumijeva se unapređenje kvaliteta života ljudi u okviru mogućnosti ekosistema koji nas okružuje jer održivi razvoj turizma „podrazumijeva pravo na turizam i na slobodu turističkih kretanja, zadovoljenje ekonomskih, društvenih i estetskih potreba, uz održavanje karakteristika prirodnog i društvenog okruženja i kulturno – istorijskog nasljeđa".[187] Održivi razvoj je proces koji dozvoljava da se razvoj ostvaruje bez degradiranja ili iscrpljavanja onih resursa na kojima se i zasniva. To je moguće ostvariti upravljanjem resursima na način da se oni mogu samoobnavljati u mjeri u kojoj se i koriste. „Takvim pristupom resursi mogu da služe budućim, u istoj mjeri, kao i sadašnjim generacijama."[188]

Agenda 21, plan akcija u cilju promocije održivog razvoja usvojen sa Samitu u Rio de Ženeiru 1992. godine, na svojih 700 stranica vrlo detaljno objašnjava sva područja održivog razvoja: [189]

1. Društveni i privredni okvir (međunarodna saradnja, promjena obrazaca potrošnje i proizvodnje, stanovništvo, ljudsko zdravlje, održiva naselja itd.);

---

[184] Vučetić, A. (1999). „Menadžment održivog razvoja turizma". *Marketing*, 30 (4). str. 161.
[185] Popesku, 2013a, *op.cit.*, str. 11.
[186] Gocić, M. Lj., Stanković, P., Trajković, S., Branković, S., Stanković, M. (2006). „Integrisani monitoring životne sredine osnova razvoja održivog turizma - naučni skup Prirodni resursi - osnova turizma". *Ecologica*, 13 (12). str. 147 – 152.
[187] Paunović, S., Paunović, S. (2005). „Međunarodni dokumenti u funkciji održivog razvoja turizma". *Poslovna politika*, 34(5). str. 23-25.
[188] Jovičić, D. (2000). *Turizam i životna sredina - koncepcija održivog razvoja*, Beograd: Zadužbina Andrejević. str. 22.
[189] Magaš, D. (1997). *Turistička destinacija*. Opatija: Hotelijerski fakultet. str. 20.

2. Zaštita i upravijanje prirodnim resursima (zemlja, vazduh, vode, šume, eko-poljo-privreda, zbrinjavanje otpada itd.);

3. Osnaživanje osnovnih društvenih grupa (žene, djeca, autohtono stanovništvo, nevladine organizacije, lokalne vlasti, radnici i sindikati, poslovni svijet i industrija, istraživači i tehnolozi, kao i poljoprivrednici);

4. Sredstva i načini implementacije (finansiranje, tehnologije, uloga nauke, obrazovanja, učešće društva itd.).

Razvoj održivog turizma i preporučene prakse upravljanja važe za sve oblike turizma u svim vrstama destinacija, uključujući masovni turizam i različite tržišne niše. Principi održivosti se odnose na životnu sredinu, ekonomske i socio-kulturne aspekte razvoja turizma, i samo balans između ove tri dimenzije garantuje dugoročnu održivost. Dakle, održivi turizam treba da:[190]

1. obezbijedi optimalno korišćenje prirodnih resursa koji predstavljaju ključni element u razvoju turizma, održavanjem osnovnih ekoloških procesa i pomaganjem u očuvanju prirodne baštine i biodiverziteta;

2. poštuje socio-kulturne autentičnosti lokalnih zajednica, promoviše očuvanje njihovog kulturnog nasljeđa i tradicionalnih vrijednosti i doprinosi interkulturalnom razumevanju i toleranciji;

3. obezbijedi održive i dugoročne ekonomske operacije, pružajući društveno-ekonomske koristi za sve zainteresovane strane uz pravednu distribuciju, uključujući stabilno zapošljavanje i mogućnosti sticanja prihoda u lokalnim zajednicama u cilju smanjenja siromaštva.

Obalni prostori koriste se za turizam, urbanizaciju, industriju, rekreaciju, ribarstvo i marikulturu. Svi oblici korišćenja obalnog prostora manje-više su destruktivni, posebno kad usljed stihijskog i nekontrolisanog razvoja postanu agresivni na prirodno osjetljiva i prostorno ograničena obalna područja, kao što su prirodne plaže, uvale i manja ostrva. Posljedice tih aktivnosti na okolinu su prekomjerna izgradnja, preopterećenost infrastrukture, zagađivanje mora, slatke vode i vazduha, propadanje ekosistema u moru i prirodnih bogatstava na kopnu, osiromašenje tla, uništavanje kulturno-istorijskog nasljeđa, nemogućnost javnog pristupa obali, buka i zagušenja u prometu. Nautički turizam, kao i turizam uopšte, najveći je potrošač obalnog prostora, a time i zagađivač. Problem zagađenja

[190] UNEP & UNWTO (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. str.11-12.

obale posebno je delikatan kada se radi o zatvorenim morima, u koje spada Mediteran, a samim tim i Jadran, kao njegov sastavni dio.

Konvencija UN karakteriše Jadransko more kao bogatstvo života, koje odlikuje čistoća, prozirnost i krajolici kojima treba posvetiti posebnu pažnju u smislu njihovog iskorišćavanja i očuvanja, ali i postojanja opasnosti od raznih vrsta zagađivanja zbog njegove veličine i spore izmjene vode. Veoma značajan izvor pritisaka na resurse i kvalitet životne sredine mora i obalnog područja su neriješena pitanja tretmana otpada i otpadnih voda. Pored toga, tu su i luke i drugi infrastrukturni kapaciteti pomorske privrede, a u manjoj mjeri i ribarstvo, marikultura, industrija i poljoprivreda. S druge strane, postojeći sistem upravljanja obalnim područjem karakteriše rascjepkanost i preklapanje nadležnosti, pomanjkanje koordinacije, loše sprovođenje propisa, kao i nedovoljni kapaciteti nadležnih institucija. Zbog svega toga izostaju efikasni odgovori na pritiske čiji je intenzitet naročito narastao tokom posljednje decenije, niti na one koji traju već duži period vremena.[191]

Zapadna obala Jadrana znatno je zagađena, dok je istočna, za sada, čistija. Najzagađeniji je dio italijanske obale koji obuhvata sjeverne regije, gdje je prosijek zagađenja preko 45%. Zbog opšte zabrinutosti za takvo stanje na Mediteranu, u posljednje vrijeme su sve prisutnija nastojanja obalnih država da postojeće resurse planski koriste i ekološki što bolje sačuvaju. U tom pogledu prisutne su, od strane priobalnih mediteranskih-zemalja, brojne zajedničke akcije koje proizilaze iz „Barselonske deklaracije“, a odnose se na očuvanje ekološke čistoće mediteranske obale.

U cilju stvaranja uslova održivog razvoja jadranskog obalnog područja osnovana je hrvatsko-italijansko-slovenska komisija. Ona je izradila *Program zajedničkog pristupa integralnom upravljanju Jadranskim morem i njegovim obalnim i ostrvskim područjem* pod nazivom „Master plan“. Glavni zadatak Master plana je stvoriti uslove za integralno upravljanje obalnim prostorom, obrazovanje kadrova, zaštitu biološke raznolikosti obalnih ekosistema i stvaranje uslova za unapređenje razvoja i održivog korišćenja obalnih resursa. Podloga za izradu Master plana je prethodna studija o integralnom upravljanju Jadranskim morem. Ona je obuhvatila cjelokupno jadransko slivno područje, a rađena je na bazi raspoloživih podataka koji se odnose na prostor Hrvatske, Italije i Slovenije. Studija obuhvata:

---

[191] Ministarstvo zaštite životne sredine i uređenja prostora Vlade RCG, (2006). *Nacionalna strategija održivog razvoja Crne Gore*, Podgorica. str. 37-38.

- postojeće relevantne podatke za obalni prostor, a koji se odnose na zakonodavstvo za zaštitu vode, tla i vazduha, prostorne i ostale planove i programe, finansijske mjere za zaštitu okoline (naknade i kazne za zagađivanje okoline);
- programe kontrole zagađenja i ulaganja u upravljanje okolinom (pročišćavanje vode, zagađenje vazduha, zbrinjavanje krutog otpada, informativna i obrazovna djelatnost itd.);
- mogućnosti upravljanja podacima i informacijama putem Geografskog informatičkog sistema (GIS).

Svi ekspanzivni oblici turističkog prometa, manje ili više, su destruktivni. Plima, heterogene mase ljudi koji su neprestano u pokretu, uz brojno veliki priliv automobila uz obalu, zajedno sa plovilima svih vrsta i veličina u moru, izvor su nekontrolisanog meteža i zagađenja otpacima, raznom ambalažom, naftom i naftnim derivatima. Sve je više plovila i vezova u lukama nautičkog turizma, a time i sve više zagađivača obalnog prostora koji stvaraju te otpatke, smeće i prolivaju naftu, što je teško do kraja očistiti.

Kružna putovanja generišu niz negativnih efekata. Danas, kada velike kruzing kompanije grade brodove koji prevoze i do 5.000 putnika, ti su brodovi potencijalni izvor zagađenja. Ovdje je važno istaći da sve veći broj međunarodnih kruzera uključuje u svoje programe (itinerere) putovanja i crnogorsku obalu, koja je još uvijek nedovoljno pripremljena da odjednom primi toliki broj turista. Radi što racionalnijeg raspolaganja obalnim prostorom i njegove zaštite od zagađenja, neophodno je uspostaviti sistem integralnog upravljanja tim prostorom tako da on bude prilagodljiv i usmjeren prema održivom razvoju na duži rok.

Sve lokalne zajednice trebaju da imaju menadžment koncept održivog razvoja sa praktičnim savjetima. Radi se o menadžment sistemu čije uspostavljanje obuhvata sljedeće korake:[192]

- izvještaje koliko se organizacija pridržava kriterijuma održivosti, procjene uticaja poslovanja na okruženje i lokalni razvoj;
- angažovanje kolektiva i određivanje pojedinaca odgovornih za ekološke aktivnosti, razvoj i publikovanje ekološke politike;
- identifikovanje sveobuhvatnih ciljeva ekoloških programa;
- definisanje prioritetnih oblasti za akcije;
- informisanje o postignutim rezultatima unutar organizacije;
- informisanje poslovnih partnera o postignutim rezultatima.

[192]Vučetić, 1999, *op.cit.,* str. 161-163.

Održivi razvoj turizma, kao sastavni dio društvenog i kulturnog razvoja, doprinosi lokalnim zajednicama razvojem kvalitetnih proizvoda i usluga. Socio-kulturna održivost mora biti zajednička odgovomost svih invorlviranih subjekata:[193]

a) političkih lidera;
b) stanovnika;
c) eksperata u oblasti kulturnog nasljeđa, vlasnika i menadžera turističkih preduzeća;
d) profesionalaca u turizmu, kako bi se pravedno dijelili koristi i troškovi.

Zbog toga je potrebno uvođenje finansijskih mehanizana na svim nivoima u cilju obezbjeđenja zaštite i očuvanja kulturnog nasljeđa, poboljšanja pogodnosti za javnost i podmirivanja dodatnih troškova koje turizam proizvodi.

Kao i svaka turistička aktivnost, kruzing industrija ima jak socio-kulturni uticaj na lokalno stanovništvo sa kojim dolazi u direktni kontakt na destinaciji koju kruzeri obilaze. Taj uticaj se se manifestuje u rastu prihoda lokalnog stanovništva, otvaranju novih radnih mjesta, povećanju nivoa opšte kulture lokalnog stanovništva koje dolazi u kontakt i stupa u komunikaciju sa gostima iz svih dijelova svijeta. Ti pozitivni uticaji praćeni su, međutim, i mnogim negativnim, kao što su:

- prenaseljenost i velika gužva koja ometa svakodnevni život građana lokalne zajednice;
- prevelika buka koja je posljedica gužve koja se stvara u ugostiteljskim objektima i na ulicama;
- promijene u načinu svakodnevnog života lokalnih građana, izazvane velikim brojem stranaca i osjećajem gubitka privatnosti;
- miješanje različitih kultura, koje dugoročno može dovesti do gubitka tradicionalnih vrijednosti lokalnog stanovništva;
- povećanje kriminalnih aktivnosti i strah od terorističkih napada.

Uticaj kruzing turizma na destinaciju u značajnoj mjeri definiše odnos destinacije prema daljem razvoju ove privredne aktivnosti i zato je taj uticaj potrebno kontinuirano pratiti. Pošto se radi o multidimenzionalnom uticaju, on se obično prati kroz sagledavanje uticaja na društvenu zajednicu, lokalnu privredu i prirodnu i kulturnu sredinu.

Društveni uticaj kruzinga na turističku destinaciju se prije svega odnosi na posljedice koje međunarodni kruzing ima na lokalno stanovništvo i stacionarne turiste u destinaciji u

[193] EXPEDITIO, Centar za održivi prostomi razvoj (2005). *Evropske konvencije i preporuke u oblasti kulturnog nasljeđa*, Kotor.

kojoj takvi brodovi pristaju. Taj se uticaj posmatra kroz percepciju lokalnog stanovništva o uticaju kruzera i putnika sa kruzera na život u destinaciji. Kao što je navedeno u prethodnom dijelu rada, prilikom anketiranja lokalnog stanovništva o razvoju kruzing turizma u Kotoru, 55% stanovništva se izjasnilo pozitivno, 33% nije imalo mišljenje, dok 12% smatra da razvoj kruzing turizma ima više negativnih strana. Ljudi koji su iskazali negativan stav uglavnom imaju primjedbe na preveliku gužvu u starom gradu, a takođe smatraju da su kruzeri veliki zagađivači prostora, te da dugoročno preovlađuju negativni efekti.

Turizam je jedna od vodećih **privrednih** grana u Kotoru, međutim veliki broj lokalnog stanovništva, čak njih 73%, smatra da putnici sa kruzera nisu dobri potrošači. Njihovo mišljenje ne dijele određeni privredni subjekti, kao što su turističke agencije i prevoznici, koji smatraju da je potrošnja putnika sa kruzera izuzetno dobra ako se uzmu u obzir cijene koje ti putnici plaćaju za organizovanje dužih izleta.

Od brojnih negativnih uticaja kruzing turizma na **prirodnu i kulturnu sredinu** destinacije, gužva je vjerovatno jedan od najvidljivijih i najprisutnijih problema u Kotoru. Ovdje se ne misli samo na gužvu koja se stvara u starom gradskom jezgru, već i na gužvu i zastoj na glavnoj magistralnoj saobraćajnici koja dijeli luku Kotor od starog grada. Nudući da kruzeri imaju više stotina, pa i više hiljada putnika, javlja se veliki problem prilikom prelaska glavne saobraćajnice, što često dovodi do loših reakcija vozača koji nekad moraju da čekaju u velikim kolonama.

Da bi se uticaj koji kruzing turizam ostvaruje na društvo i kulturu unaprijedio, potrebno je sprovođenje niza mjera i aktivnosti. Ovdje se prije svega misli na poboljšanje odnosa između grada i luke. Luka i grad su često dvije suprotstavljene strane. Iz perspektive grada, buka, gužva i zagađenje životne sredine predstavljaju najveći problem kruzing turizma. S druge strane, luka ima problem ograničene mobilnosti putnika, koji je uzrokovan neadekvatnom lučkom i gradskom infrastrukturom. Da bi se ovo stanje promijenilo, luka i grad bi trebalo da osnuju neku vrstu zajedničke komisije ili organizacije koja bi na stručan način krenula u projekat rješavanja svih problema koje donosi masovni turizam, a koji je u Kotoru uzrokovan razvojem kruzing turizma. Prema mišljenju autora rada, aktivnosti takve organizacije bi trebalo da budu:

- pružanje potrebne pomoći pri izradi planova i dokumentacije potrebne za realizaciju projekata;
- razmjena podataka, zajednički nastup i promotivne aktivnosti;

- podjela pojedinačnih zaduženja, rasprava o njihovoj realizaciji i nadzor nad radom svih osoba koje rade na razvojnim projektima;
- osnivanje radnih grupa i obavještavanje lokalnog stanovništva o postignutim rezultatima i aktivnostima na realizaciji projekta;
- uvođenje obavezne takse koju bi svi učesnici koji imaju direktnu korist od kruzing turizma izdvajali, a ta sredstva bi trebalo usmjeriti na obnavljanje i očuvanje kulturnih i društvenih dobara koja su direktno ugrožena usljed razvoja masovnog kruzing turizma.

Potreba za ovakvim ili sličnim modelom saradnje svih aktera uključenih u međunarodni kruzing je vrlo izražena, posebno u onim gradovima u kojima se već danas realizuje značajan promet od kruzing turizma.

7. ISTRAŽIVANJE STAVOVA GRAĐANA I PRIVREDNIKA O KRUZING TURIZMU U BOKI KOTORSKOJ

Sprovedenom istraživanju u ovom radu prethodila su dva istraživanja znatno manjeg obima, koja su imala za cilj utvrđivanje stavova lokalnog stanovništva – građana, preduzetnika i prodavaca o kruzing turizmu u Boki Kotorskoj. Kako bi se analizirao potencijalno negativan uticaj kruzing turizma na prirodno okruženje i kvalitet života građana u turističkoj destinaciji, u prvobitnom istraživanju bilo je potrebno utvrditi stav građana o razvoju kruzing turizma i identifikovati njihove primjedbe i ideje za smanjenje negativnog uticaja ove privredne djelatnosti. Intervjuisano je 30 građana Kotora. Drugo istraživanje je imalo za cilj utvrđivanje stavova preduzetnika i prodavaca o kruzing turizmu kako bi se utvrdili pozitivni ekonomski efekti kruzing turizma u Boki Kotorskoj na lokalni ekonomski razvoj. Cilj je bio utvrditi: Da li su turisti sa kruzera dobri potrošači? Za koju vrstu proizvoda su turisti najviše zainteresovani? Da li su turisti zainteresovani za proizvode i usluge koje se trenutno ne nalaze u ponudi grada Kotora? Kakve razlike u strukturi potrošnje postoje između turista različite nacionalnosti? Intervjuisano je 30 maloprodavaca u Kotoru.

Ispitanicima je postavljeno nekoliko kratkih pitanja. Na pitanje kako ocjenjuju razvoj kruzing turizma, 55% lokalnog stanovništva se izjasnilo pozitivno, 33% nije imalo mišljenje dok je 12% smatralo da razvoj kruzing turizma ima više negativnih strana. Većina ispitanika ima pozitivno mišljenje prema razvoju kruzing turizma. Ispitanici smatraju da njegov razvoj doprinosi građenju dobrog imidža i da predstavlja dobru reklamu ne samo za Kotor i Boku već i za cjelokupnu Crnu Goru. Oni koji su iskazali negativan stav uglavnom imaju primjedbe na preveliku gužvu u starom gradu, a takođe smatraju da su kruzeri veliki zagađivači prostora, te da dugoročno ova vrsta turizma može donijeti više štete od koristi. Kao najznačajnije negativne strane razvoja kruzing turizma ispitanici su naveli sljedeće:

- veliku gužvu na ulicama, u kafićima i prodavnicama, koja remeti inače miran život lokalnih stanovnika;
- preveliku buku koju stvara veliki broj ljudi na jednom mjestu;
- zagađenje životne sredine pod uticajem kruzera.

Predlozi koje su ispitanici dali za rješavanje negativnih uticaja kruzing turizma odnosili su se najvećim dijelom na bolju organizaciju turističkih atrakcija zanimljivih turistima sa kruzera. Naime, predloženo je da se u sezoni kada ima najviše posjetilaca Kotora, organizuju posebni događaji koji će okupiti turiste na jednom mjestu kako bi se smanjila gužva i metež i

minimiziralo ometanje svakodnevnog života lokalnih stanovnika. Navedeno se odnosi na organizaciju sajmova, pijaca ili zabavnih i tematskih parkova, koji bi turiste okupili na jednom mjestu, čime bi se, bar na kratko vrijeme, smanjilo opterećenje maloprodajnih i ugostiteljskih objekata koje koriste i lokalni stanovnici. Građani su podržali i uvođenje strožijih ekoloških standarda i taksi koje bi obezbijedile kako dodatne prihode Kotoru, tako i unapređenje brige o životnoj sredini u skladu sa međunarodnim propisima.

Na pitanje jesu li turisti koji dolaze sa kruzera dobri potrošači, čak 73% ispitanika smatra da nisu. Većina preduzetnika smatra da su putnici sa kruzera loši potrošači i da nemaju veliku direktnu korist od kruzera. Prodavci su davali svoje mišljenje o potencijalnim nedostacima postojeće ponude u gradu Kotoru na osnovu trendova u tražnji turista. Turisti skoro da i nisu imali zamerke na raznovrsnost postojeće ponude budući da su najviše bili zainteresovani za suvenire koji se mogu kupiti na brojnim mjestima. Samo 3 prodavca od 30 ispitanih su navela da su turisti nekoliko puta tražili robu koja nije bila u prodaji, ali se to odnosilo na robu široke potrošnje, prije svega pojedine vrste prehrambenih namirnica. Kada je riječ o razlikama u strukturi potrošnje koje postoje među turistima različitih nacionalnosti, većina prodavaca se složilo da Rusi troše najviše novca u turističkoj destinaciji. Za razliku od stanovnika Evrope (prvenstveno zapadnog dijela), Rusi, pored suvenira, kupuju i odeću. Oni češće posjećuju restorane i ostavljaju veće napojnice od ostalih turista. Može se zaključiti da, iako se turisti nisu direktno žalili na nerazvijenu ponudu kako u oblasti ugostiteljstva, tako i maloprodaje robe široke potrošnje, ima mjesta za razvoj trgovinskih i uslužnih djelatnosti u Boki Kotorskoj koje će biti primamljivije turistima i koje bi ih navele na veću potrošnju. Jedan od načina za to je kreiranje atrakcija, kao što su zabavni parkovi, robne kuće i pijace na kojima će turisti moći da pronađu raznovrsnu robu koja će oslikavati nacionalnu kulturu. Pored toga, potrebno je veću pažnju posvetiti promocijama i sezonskim popustima, ali i pratećim zabavno-uslužnim djelatnostima koje mogu biti zanimljive inostranim posjetiocima, kao što su slikanje i crtanje portreta, fotografisanje u narodnoj nošnji i sl.

Istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada je nastavak prethodnih istraživanja na većem uzorku i sa jačim fokusom na mjere za jačanje pozitivnih i smanjenje negativnih uticaja kruzing turizma u Crnoj Gori.

7.1. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je bio utvrditi sljedeće:

- Da li ispitanici smatraju da je kruzing turizam dovoljno razvijen u Crnoj Gori?
- Da li ispitanici smatraju da je kruzing turizam značajan za Crnu Goru?
- Da li je uticaj kruzing turizma na Crnu Goru pretežno pozitivan ili pretežno negativan?
- U koju kategoriju spadaju pozitivni i negativni efekti kruzing turizma (ekonomsku, socijalnu ili ekološku)?
- Ko ima najveću odgovornost za smanjenje negativnih i povećanje pozitivnih efekata kruzing turizma?
- Da li država, privredni sektor, turisti i stanovnici treba da preduzmu dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma i koje su to mjere?
- Da li ispitanici smatraju da kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici, kreiranje novih radnih mjesta i podstiče otvaranje novih preduzeća?
- Da li ispitanici smatraju da kruzing turizam omogućava upoznavanje novih kultura i predstavljanje svoje kulture drugima?
- Da li ispitanici smatraju da kruzing turizam može negativno uticati na očuvanje kulturnog identiteta lokalne zajednice?
- Da li kruzing turizam podstiče investicije u infrastrukturu?
- Da li kruzing turizam doprinosi degradaciji prirodnih resursa, ulaganju i zaštitu prirodnih resursa i negativno utiče na kvalitet života lokalne zajednice?
- Da li je potrebno povećati, smanjiti ili zadržati isti nivo kruzing aktivnosti u Crnoj Gori?
- Da li kruzing turizam može omogućiti Crnoj Gori da postane poznata svjetska turistička destinacija?
- Koji su ključni problem koje je potrebno riješiti kako bi se maksimizirali pozitivni efekti kruzing turizma u Boki Kotorskoj?

7.2. Mjerni instrumenti

Za potrebe ovog rada konstruisana je posebna anketa sa 33 pitanja u skladu sa navedenim ciljevima istraživanja. Nakon 4 pitanja opšteg tipa koja su dizajnirana za prikupljanje podataka o polu, starosti, sektoru zaposlenja i obrazovanju ispitanika, slijedilo je 15 pitanja zatvorenog tipa. Narednih 10 pitanja bazirana su na petostepenoj Likertovoj skali, gdje su ispitanici trebalo da označe stepen slaganja sa ponuđenim tvrdnjama. U naredna 3 pitanja od ispitanika se tražilo da zaokruže jednu od ponuđenih tvrdnji sa kojom se najviše slažu. U posljednjem pitanju ispitanici su trebalo da odaberu jedan od navedenih ključnih problema koje je potrebno riješiti radi povećanja pozitivnih efekata kruzing turizma na Boku Kotorsku.

7.3. Uzorak i postupak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno na terenu u periodu od 01.06.2016. do 30.08.2016, radnim danima od 09 do 16 h. Anketirani su zaposleni u sektoru turizma (turističke agencije, TO Kotor, A.D. Luka Kotor, Lučka kapetanija Kotor, vlasnici apartmana), sektorima povezanim sa turizmom (ugostitelji, služba granične policije, carina, trgovci), ali i ispitanici koji ne rade direktno u turističkom sektoru, odnosno na pozicijama koje imaju direktne veze sa turizmom (lokalni preduzetnici, administrativni i zdravstveni radnici). Istraživanje je sprovedeno uz podršku direktora navedenih ustanova. S obzirom na veliki broj različitih pozicija na kojima su ispitanici zaposleni, za potrebe ovog istraživanja radna mjesta su podijeljenja na 3 kategorije: *sektor turizma, sektor povezan sa turizmom i neki drugi sektor.*

Planirani broj ispitanika je bio 550, ali kako određeni broj anketnih listova nije bio adekvatno popunjen, a u cilju dobijanja pouzdanih podataka, oni su isključeni iz dalje analize. Pojedini ispitanici imali su dilemu u koju kategoriju spada njihovo radno mjesto, pa je autor u nekim anketnim listićima izvršio sortiranje radnih mjesta u skladu sa postavljenim kriterijumima. U istraživanju je učestvovalo 498 ispitanika, od čega je 375 muškog, a 123 ženskog pola. Najmlađi ispitanik je imao 19, a najstariji 57 godina. Prosječna starost ispitanika bila je 37 godina. Za obradu podataka korišćen je SPSS program, a rezultati su prikazani tabelarno i grafički.

Ispitanici su uglavnom bili raspoloženi za saradnju, s tim da su pojedini ispitanici tražili dodatna objašnjenja za neka od pitanja iz ankete, što je posebno bilo izraženo kod onih koji ne rade u sektoru turizma. Autor je najviše asistirao ispitanicima prilikom klasifikacije pozitivnih i negativnih uticaja kruzing turizma u tri ponuđene kategorije.

Pojedini ispitanici su se u nekim pitanjima teško odlučivali na samo jedan odgovor, zbog čega se u narednim istraživanjima preporučuje konstruisanje pitanja sa mogućnošću višestrukih odgovora ukoliko ciljevi istraživanja to budu dozvoljavali.

7.4. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja podijeljeni su na dva dijela: *opšte karakteristike ispitanika* (pol, starost, obrazovanje i sektor zaposlenja) i *stavovi o kruzing turizmu.*

7.4.1. Opšte karakteristike ispitanika

U istraživanju je učestvovalo 498 ispitanika, od čega je 375 muškog, a 123 ženskog pola, što je prikazano u narednoj tabeli.

Tabela 16. Pol ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muški	375	75,3	75,3	75,3
	Ženski	123	24,7	24,7	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

Najmlađi ispitanik ima 19, a najstariji 57 godina. Prosječna starost ispitanika je 37 godina. Maloljetni ispitanici nisu obuhvaćeni istraživanjem.

Tabela 17. Starost ispitanika

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Starost ispitanika	498	19	57	37,72	11,189

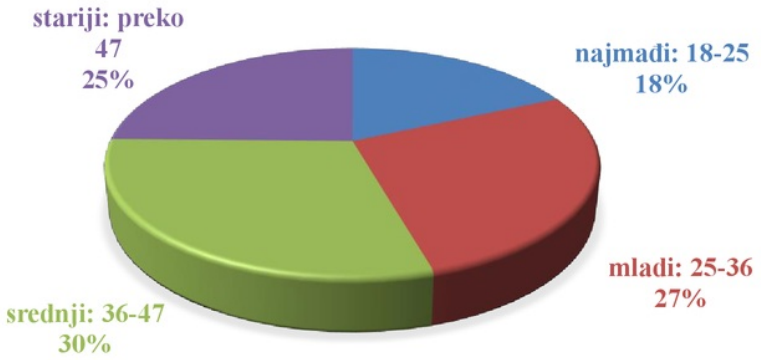
U cilju preglednije analize rezultata, ispitanici su podijeljeni u 4 strosne grupe:

- *najmlađi* (18–25 godina);
- *mladi* (25–36 godina);

- *srednji* (36–47 godina);
- *stariji* (preko 47 godina).

Starosna struktura ispitanika po grupama prikazana je na narednom grafikonu.

Grafikon 5. Starosna struktura ispitanika po grupama



Skoro jedna trećina ispitanika (30%) ima od 36 do 47 godina, dok je najmanji broj njih mlađi od 25 godina (18%).

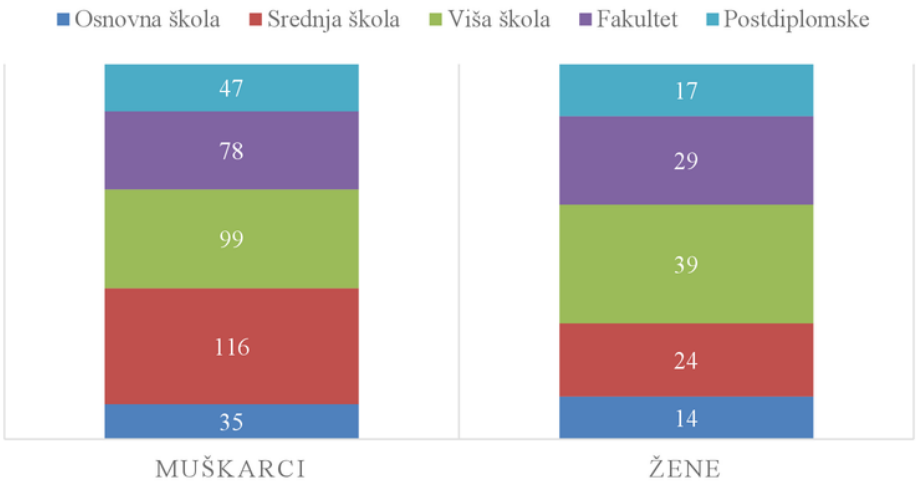
U trećem pitanju bilo je potrebno utvrditi najviši nivo stečenog obrazovanja. Najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu (28%), a zatim slijede oni sa višom školom (27%) i fakultetom (21%). Najmanji broj ispitanika ima završenu samo osnovnu školu (9%). Post-diplomske studije završilo je skoro 13% ispitanika.

Tabela 18. Obrazovanje ispitanka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Osnovna	49	9,8	9,8	9,8
	Srednja	140	28,1	28,1	38,0
	Viša	138	27,7	27,7	65,7
	Fakultet	107	21,5	21,5	87,1
	Postdiplomske	64	12,9	12,9	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

Najveći broj muških ispitanika ima završenu srednju školu, a najveći broj žena višu školu.

Grafikon 6. Obrazovanje ispitanika prema polu



U četvrtom pitanju ispitanici su trebali da navedu u kom sektoru su zaposleni.

Tabela 19. Zaposlenje ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sektor turizma	118	23,7	23,7	23,7
	Sektor povezan sa turizmom	244	49,0	49,0	72,7
	Neki drugi sektor	136	27,3	27,3	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

Najveći broj ispitanika, skoro polovina, zaposlen je u sektorima povezanim sa turizmom. Zaposlenje u sektoru turizma podrazumijevalo je rad u smještajnim objektima, turističkim agencijama i ostalim agencijama koje se bave organizacijom putovanja, TO Kotor, Luci Kotor i Lučkoj kapetaniji. Sektori povezani sa turizmom podrazumijevaju carinu, graničnu policiju, ali i one uslužne djelatnosti u kojima, iako ne prodaju samo turističke usluge i proizvode, turisti čine jednu od značajnih grupa potrošača (ugostiteljski objekti, prodavnice u gradu, sektor zabave i dr.).

Svi ostali sektori su oni koji ne spadaju u dva prethodno navedena, što pak ne znači da njihove usluge turisti ne mogu koristiti, već da turisti nisu jedna od najznačajnijih grupa

potrošača (zanatlije, marketing agencije, administrativni i zdravstveni radnici i dr.). Treba imati na umu da se pojedina zanimanja nalaze na granici između dvije nvedene grupe, jer preduzetnik može, npr., pružati usluge u sektoru turizma zajedno sa uslugama koje nemaju veze sa turizmom. Za potrebe ovog istraživanja odabrana je klasifikacija na navedene tri grupe radnih mjesta, ali naredna istraživanja mogu biti fokusirana samo na ispitanike iz jedne od tri grupe i njihovu dalju klasifikaciju na podsektore (ugostitelji, prodavci robe, sektor smještaja, organizatori putovanja i dr.).

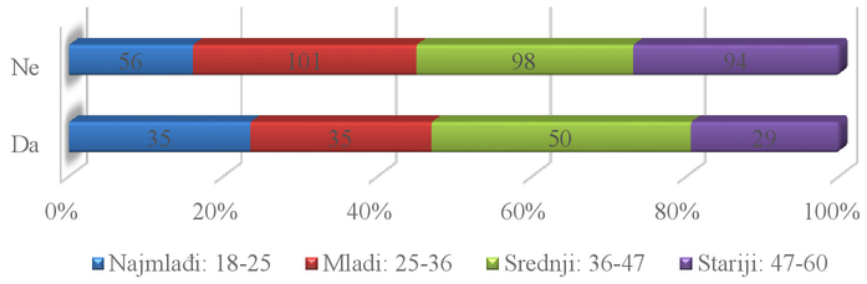
7.4.2. Stavovi ispitanika o kruzing turizmu

U petom pitanju od ispitanika se tražilo da navedu da li smatraju da je kruzing turizam dovoljno razvijen u Boki Kotorskoj. Nešto manje od trećine ispitanika vjeruje da je kruzing turizam dovoljno razvijen u Boki, dok preostalih 70% smatraju da kruzuing turizam nije razvijen dovoljno.

Tabela 20. Da li je kruzing turizam dovoljno razvijen u Boki Kotorskoj?

		Pol ispitanika		
		Muški	Ženski	Total
Da li smatrate da je kruzing turizam dovoljno razvijen u Boki Kotorskoj?	Da	115	34	149
	Ne	260	89	349
Total		375	123	498

Grafikon 7. Da li je kruzing turizam dovoljno razvijen u Boki Kotorskoj (prema starosnim grupama)?



Ako se posmatra starosna struktura ispitanika, može se vidjeti da više od 50% najmlađih i srednjih smatraju da je kruzing turizam dovoljno razvijen u Boki, dok se manje od 30% starijih slaže sa tom tvrdnjom.

Tabela 21. Da li smatrate da je kruzing turizam značajan za CG (prema polu)?

		Pol ispitanika		
		Muški	Ženski	Total
Da li smatrate da je kruzing turizam značajan za CG?	Da	353	119	472
	Ne	22	4	26
Total		375	123	498

Skoro 95% smatra da je kruzing turizam značajan za Crnu Goru. Samo 3% žena i 6% muškaraca ne smatra da je kruzing turizam značajan za CG.

Hi-kvadrat test pokazuje da ne postoji statistička povezanost pola ($\chi2 = 1,280$, $df = 1$, $p > 0,05$), pozicije na kojoj ispitanici rade ($\chi2 = 0,364$, $df = 2$, $p > 0,05$), obrazovanja ($\chi2 = 8,142$, $df = 4$, $p > 0,05$) i starosne kategorije ($\chi2 = 1,062$, $df = 3$, $p > 0,05$) i stava o razvijenosti kruzing turizma u Boki Kotorskoj.

U sedmom pitanju od ispitanika se tražilo da identifikuju smjer uticaja kruzing turizma na Crnu Goru. Čak 65% ispitanika smatra da je uticaj kruzing turizma i pozitivan i negativan, 16% ispitanika vjeruje da je riječ o pretežno negativnom i pretežno pozitivnom uticaju, dok 2,4% ispitanika nije sigurno, pa je odabralo odgovor „ne znam".

Tabela 22. Kakav je uticaj kruzing turzma na CG?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pretežno pozitivan	80	16,1	16,1	16,1
	Pretežno negativan	81	16,3	16,3	32,3
	I pozitivan i negativan	325	65,3	65,3	97,6
	Ne znam	12	2,4	2,4	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

Radi jednostavijeg sprovođenja analize, odgovori pod c) i d) grupisani su u istu kategoriju. Hi-kvadrat test pokazuje da ne postoji statistička povezanost pozicije na kojoj ispitanici rade ($\chi2 = 1,258, df = 4, p > 0,05$), obrazovanja ($\chi2 = 5,487, df = 8, p > 0,05$), starosne kategorije ($\chi2 = 12,920, df = 6, p > 0,05$) i stava o vrsti uticaja kruzing turizma na Crnu Goru. Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost pola ($\chi2 = 7,847, df = 2, p < 0,05$) i stava o uticaju kruzing turizma na Crnu Goru.

U osmom pitanju je cilj bio utvrditi kako ispitanici vide pozitivne efekte kruzing turizma, odnosno u koju kategoruju ih svrstavaju: ekonomsku (npr., rast prihoda), socijalnu (npr., upoznavanje drugih kultura) ili ekološku (npr., porast brige za očuvanjem prirodnih resursa).

Tabela 23. U koju kategoriju najvećim dijelom spadaju pozitivni uticaji kruzing turizma?

		Ekonomski	Socio-kulturni	Ekološki	Total
Pol ispitanika	Muški	336	32	7	375
	Ženski	114	1	8	123
Total		450	33	15	498

Ubedljivo najveći broj ispitanika oba pola (90,4%) smatra da su dominantni pozitivni efekti kruzing turizma ekonomski. Samo 6,6% ispitnika najistaknutije pozitivne efekte vidi kao socio-kulturne (8,5% muškaraca i 0,8% žena), a 3% kao ekološke (1,9% muškaraca i 6,5% žena). S obzirom na mali broj ispitanika koji je najvažnije pozitivne efekte kruzing turizma vidio kao socio-kulturne i ekološke, nije sprovedena analiza povezanosti opštih karakteristika ispitanika sa odgovorima na 8. pitanje. Treba istaći da, iako je bilo moguće samostalno dopisati odgovor, odnosno odabrati neki od uticaja koji ne spadaju u ponuđene 3 kategorije, ni jedan ispitanik to nije učinio.

U devetom pitanju, od ispitanika se tražilo da identifikuju najvažnije negativne efekte kruzing turizma, odnosno da ih svrstaju u jednu od ponuđenih kategorija: ekološki (npr. uništavanje prirodnih resursa), socio-kulturni (npr. gubitak kulturnog identiteta) i ekonomskih (npr. prevelika ulaganja u turizam). Ispitanici su mogli i samostalno da upišu odgovor ukoliko on ne spada ni u jednu od ponuđenih kategorija.

Tabela 24. U koju kategoriju najvećim dijelom spadaju negativni uticaji kruzing turizma?

		Ekološki	Socio-kulturni	Ekonomski	Total
Pol ispitanika	Muški	361	12	2	375
	Ženski	121	2	0	123
Total		482	14	2	498

Kao i kod prethodnog pitanja, jedan od ponuđenih odgovora odabrala je ubedljiva većina ispitanika. Čak 96,8% njih smatra da su negativni uticaji kruzing turizma ekološki (96,3% muškaraca i 98,4% žena). Samo 2,8% ispitanika dominatan negativan uticaj vidi kao socio-kulturni, a 0,4% kao ekonomski. Nijedan ispitanik nije samostalno dopisao odgovor koji ne spada u jednu od navedene 3 kategorije. S obzirom na mali broj ispitanika koji je najvažnije negativne efekte kruzing turizma vidio kao socio-kulturne i ekonomske, nije sprovedena analiza povezanosti opštih karakteristika ispitanika sa odgovorima na 9. pitanje.

U desetom pitanju od ispitanika se tražilo da navedu ko ima najveću odgovornost za smanjenje negativnih uticaja kruzing turizma: *država, turisti, privrednici* ili *stanovništvo.*

Tabela 25. Ko ima najveću odgovornost za smanjenje negativnih efekata kruzing turizma?

		Država	Turisti	Privrednici	Stanovništvo
Pol ispitanika	Muški	93,6%	3,5%	2,7%	0,3%
	Ženski	92,7%	4,1%	2,4%	0,8%
Total		93,4%	3,6%	2,6%	0,4%

Ispitanici oba pola su veoma slično odgovorili na ovo pitanje, a ukupno 93,4% njih smatra da država ima najveću odgovornost za smanjenje negativnih efekata kruzing turizma, 3,6% smatra da su to turisti, 2,6% da je riječ o privrednicima, dok samo 0,4% ispitanika vjeruje da su stanovnici najodgovorniji za smanjenje negativnih efekata kruzing turizma.

U narednom pitanju, ispitanici su trebali da navedu ko ima najveću odgovornost za povećanje pozitivnih uticaja kruzing turizma: *država, turisti, privrednici* ili *stanovništvo.*

Tabela 26. Ko ima najveću odgovornost za povećanje pozitivnih efekata kruzing turizma?

		Država	Turisti	Privrednici	Total
Pol ispitanika	Muški	96,0%	2,9%	1,1%	100,0%
	Ženski	95,1%	3,3%	1,6%	100,0%
Total		95,8%	3,0%	1,2%	100,0%

Najveći broj ispitanika oba pola (95,8%) smatra da država ima najveću odgovornost za povećanje pozitivnih efekata kruzing turizma. Samo 3% njih smatra da ovu odgovornost imaju turisti, a 1,2% privrednici. Nijedan ispitanik nije naveo da stanovnici imaju najveću odgovornost za povećanje pozitivnih efekata kruzing turizma. Može se postaviti pitanje zašto ispitanici, koji smatraju da stanovništvo ima najveću odgovornost za smanjenje negativnih uticaja kruzing turizma, nisu naveli da stanovnici imaju najveću odgovornost za povećanje pozitivnih efekata. Ipak, racionalno je pretpostaviti da su oni ispitanici koji smatraju stanovnike odgovornim za smanjenje negativnih efekata vidjeli određene građanske inicijative kao koristan način za smanjenje negativnih efekata, dok je ipak država ta na kojoj leži odgovornost za podsticanje održivog kruzing turizma. U narednim pitanjima biće detaljnije ispitani stavovi ispitanika o tome što stanovništvo, privreda, država i turisti mogu da učine kako bi smanjili negativne i povećali pozitivne uticaje kruzing turizma.

U 12. pitanju od ispitanika se tražilo da navedu da li smatraju da država treba da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma. Zanimljivo je da su apsolutno svi ispitanici odgovorili potvrdno. Treba uzeti u obzir da je moguće da su neki od ispitanika dali socijalno poželjne odgovore ili pokušali da usklade odgovor na ovo pitanje sa prethodno datim odgovorima. S obzirom na to da je većina ispitanika u pitanjima o sektoru koji ima najveću odgovornost za smanjenje negativnih i povećanje pozitivnih uticaja kruzing turizma navela državu, logičan odgovor na 12. pitanje je da država treba da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma. Moguće je da bi struktura odgovora bila nešto drugačija da je postojao ponuđeni odgovor „ne znam“ ili „nisam siguran“.

U 13. pitanju trebalo je da ispitanici navedu koje su najadekvatnije državne mjere za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma: *zakonodavne mjere usmjerene na regulativu iz oblasti kruzing turizma i zaštite životne sredine, implementacija strategija održivog razvoja kruzing turizma, podsticanje privrednog sektora na održivo poslovanje* ili *bolji mehanizmi nadzora i kontrole*. Nije data mogućnost višestrukih odgovora

jer je autor polazio od pretpostavke da će većina ispitanika tada dati nekoliko odgovora, s obzirom na to da su sve navedene državne mjere od velikog značaja za sektor kruzing turizma. Kako bi identifikovali koje mjere ispitanici vide kao najvažnije, omogućeno je zaokruživanje samo jednog odgovora, iako to ne implicira da preostale odgovore koje ispitanik nije zaokružio smatra beznačajnim.

Tabela 27. Koje su najadekvatnije državne mjere za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma?

		Zakonodavne mjere usmjerene na regulativu iz oblasti kruzing turizma i zaštite životne sredine	Implementacija strategija održivog razvoja kruzing turizma	Podsticanje privrednog sektora na održivo poslovanje	Bolji mehanizmi nadzora i kontrole	Total
Pol ispitanika	Muški	55,2%	10,7%	18,1%	16,0%	100,0%
	Ženski	31,7%	23,6%	0,8%	43,9%	100,0%
Total		49,4%	13,9%	13,9%	22,9%	100,0%

Najveći broj ispitanika odabrao je odgovor pod a). Većina muških ispitanika smatra da za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma država treba da preduzima zakonodane mjere koje su usmjerene na regulative iz oblasti kruzing turizma i zaštite životne sredine (55,2%), dok je ovaj odgovor drugi po učestalosti kod ženskih ispitanika (31,7%). Najveći broj žena (43,9%) kao ključnu mjeru vidi bolje mehanizme nadzora i kontrole. Veći broj žena (23,6%) je kao ključnu mjeru odabralo implementaciju strategije održivog razvoja kruzing turizma, dok je ovaj odgovor odabralo samo 10,7% muškaraca. Podsticanje privrednog sektora na održivo poslovanje smatra ključnim 18,1% muškaraca i samo 0,8% žena.

Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost pola i stava prema najadekvatnijim državnim mjerama za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma ($\chi2 = 73,045$, $df = 3$, $p < 0,01$), dok nije pronđena statistička povezanost između odgovora na ovo pitanje i stepena obrazovanja ($\chi2 = 12,221$, $df = 12$, $p > 0,05$), mjesta zaposlenja ($\chi2 = 7,356$, $df = 6$, $p > 0,05$) i starosne kategorije ($\chi2 = 11,097$, $df = 9$, $p > 0,05$).

U pitanju 14. od ispitanika se tražilo da navedu da li smatraju da bi sektor privrede trebalo da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma.

Tabela 28. Da li bi sektor privrede trebalo da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma?

		Pol ispitanika		
		Muški	Ženski	Total
Da li bi sektor privrede trebalo da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma?	Da	369	122	491
	Ne	6	1	7
Total		375	123	498

U ovom pitanju samo nekoliko ispitanika je dalo odričan odgovor, i to 6 muškaraca i jedna žena. Zaključuje se da, iako većina ispitanika smatra da je država najodgovornija za regulisanje sektora turizma, to ne znači da sektor privrede ne treba da sprovodi mjere za povećanje pozitivnih i smanjenje negativnih efekata kruting turizma. Ovakvi odgovori su i očekivani kada se zna da sektor turizma čini sistem međusobno povezanih učesnika, a država je samo jedan od elemenata tog sistema. Drugi značajni činioci turističkog sistema su svakako i privrednici, lokalni stanovnici i turisti kao potrošači.

U 15. pitanju trebalo je da ispitanici identifikuju najadekvatnije mjere koje privrednici treba da preduzimaju kako bi povećali pozitivne i smanjili negativne uticaje kruzing turizma, a koje uključuju: *implementaciju strategija održivog razvoja, edukaciju zaposlenih iz oblasti održivog razvoja, veća ulaganja u nove, čistije tehnologije* i *veći stepen saradnje među privrednicima i između privrednika i vladinih i nevladinih organizacija.*

Najveći procenat muškaraca (37,1%) i žena (45,5%) smatra da su najadekvatnije mjere privrednog sektora za smanjenje negativnog i povećanje pozitivnog uticaja kruzing turizma edukacija zaposlenih iz oblasti održivog razvoja. Drugi odgovor po zastupljenosti kod muškaraca odnosi se na veća ulaganja u novije i čistije tehnologije (31,5%), a kod žena na veći stepen saradnje među privrednicima i između privrednika i vladinih i nevladinih organizacija (26%). Oba pola su u najmanjem procentu odabrala odgovor pod a) implementacija strategija održivog razvoja.

Tabela 29. Koje su najadekvatnije mjere privrednog sektora za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma?

		Implementacija strategija održivog razvoja	Edukacija zaposlenih iz oblasti održivog razvoja	Veća ulaganja u nove, čistije tehnologije	Veći stepen saradnje među privrednicima i između privrednika i vladinih i nevladinih organizacija	Total
Pol ispitanika	Muški	15,5%	37,1%	31,5%	16,0%	100,0%
	Ženski	5,7%	45,5%	22,8%	26,0%	100,0%
Total		13,1%	39,2%	29,3%	18,5%	100,0%

Kao i u pitanju 13. koje se odnosilo na državne mjere, treba imati na umu da izbor jednog od navedenih odgovora ne znači da ispitanici i druge ponuđene opcije ne smatraju značajnim.

Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost pola i stava prema najadekvatnijim mjerama privrednika za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma ($\chi2 = 15,897$, $df = 3$, $p < 0,05$), dok nije pronađena statistička povezanost između odgovora na ovo pitanje i stepena obrazovanja ($\chi2 = 13,615$, $df = 12$, $p > 0,05$), mjesta zaposlenja ($\chi2 = 2,088$, $df = 6$, $p > 0,05$) i starosne kategorije ($\chi2 = 6,888$, $df = 9$, $p > 0,05$).

U 16. pitanju ispitanici su odgovarali da li smatraju da turisti kao potrošači treba da preduzmu dodatne mjere radi povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma.

Tabela 30. Da li turisti kao potrošači treba da preduzmu dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma?

		Da	Ne	Total
Pol ispitanika	Muški	98,4%	1,6%	100,0%
	Ženski	95,9%	4,1%	100,0%
Total		97,8%	2,2%	100,0%

Kao i u prethodnim pitanjima, većina ispitanika (97,8%) smatra da turisti kao potrošači treba da preduzmu dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnih i smanjenja negativnih uticaja kruzing turizma. Kada je riječ o vrsti mjera koje je potrebno sprovesti, ispitanici su mogli da

biraju između 3 ponuđena odgovora: *bolja edukacija o značaju održivog turizma, manji broj kruzing putovanja* i *veća potrošnja u destinaciji.*

Tabela 31. Koje su najadekvatnije mjere turista kao potrošača za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma?

		Bolja edukacija o značaju održivog kruzing turizma	Manji broj kruzing putovanja	Veća potrošnja u destinaciji	Total
Pol ispitanika	Muški	69,3%	1,3%	29,3%	100,0%
	Ženski	71,5%	0,8%	27,6%	100,0%
Total		69,9%	1,2%	28,9%	100,0%

Većina ispitanika (69,9%) smatra da je ključna mjera koju treba da preduzmu potrošači kruzing usluga bolja edukacija o značaju održivog turizma. Mini istraživanje koje je prethodilo ovom projektu pokazalo je da preduzetnici u Kotoru većinom smatraju da turisti nisu dobri potrošači, pa je moglo biti očekivano da će procenat onih koji smatraju povećanje potrošnje u destinaciji ključnom mjerom biti veći. Izgleda da kada se potrošnja turista ispituje nezavisno, rezultati nisu isti kao i kada postoji višestruk izbor ponuđenih odgovora. Takođe, broj ispitanika u ovom istraživanju je značajno veći, te razlika u dobijenim rezultatima u odnosu na prethodno mini istraživanje ne treba da bude iznenađujuća.

Hi-kvadrat test pokazuje da ne postoji statistička povezanost pola, obrazovanja, mjesta zaposlenje i godina i stava prema najadekvatnijim mjerama turista za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma.

U 18. pitanju cilj je bio utvrditi da li ispitanici smatraju da bi loklano stanovništvo trebalo da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma.

Tabela 32. Da li lokalno stanovništvo treba da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma?

		Da	Ne	Total
Pol ispitanika	Muški	80,5%	19,5%	100,0%
	Ženski	84,6%	15,4%	100,0%

Total	81,5%	18,5%	100,0%

Većina ispitanika smatra da lokalno stanovništvo treba da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma. U narednom, 19. pitanju, trebalo je da se ispitanici opredijele za jednu od ponuđenih vrsta najadekvatnijih mjera koje lokalno stanovništvo može preduzeti: *razvijanje dijaloga sa državom, razvijanje dijaloga sa privredom, razvijanje dijaloga sa potrošačima* ili *otvoreno prikazivanje nezadovoljstva* (npr. protestima).

Tabela 33. Koje su najadekvatnije mjere lokalnih stanovnika za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma?

		Razvijanje dijaloga sa državom	Razvijanje dijaloga sa privredom	Razvijanje dijaloga sa potrošačima	Otvoreno prikazivanje nezadovoljstva	Total
Pol ispitanika	Muški	88,0%	2,7%	2,9%	6,4%	100,0%
	Ženski	87,8%	4,1%	3,3%	4,9%	100,0%
Total		88,0%	3,0%	3,0%	6,0%	100,0%

Većina ispitanika smatra da je najadekvatnija mjera koju lokalni stanovnici mogu sprovesti u cilju povećanja pozitivnih i smanjenja negativnih uticaja kruzing turizma razvoijanje dijaloga sa državom. Sljedeći odgovor po zastupljenosti je otvoreno prikazivanje nezadovoljstva (6%), a razvijanje dijaloga sa privredom i sa potrošačima odabralo je samo 3% ispitanika. Razvijanje dijaloga lokalnih stanovnika sa privredom i potrošačima ispitanici očigledno ne vide kao adekvatno rješenje problema u sektoru kruzing turizma. Kako 6% ispitnika smatra da bi otvoreno prikazivanje nezadovoljstva bila najadekvatnija mjera smanjenja negativnih uticaja kruzing turizma, iako je među ponuđenim odgovorima bilo i razvijanje dijaloga sa državom, zaključuje se da ova grupa ispitanika ne vjeruje da je dijalog dovoljno efikasno sredstvo za rješavanje problema. Razlog tome može biti sama ličnost ispitanika, odnosno način rješavanja problema koji primjenjuju i u drugim oblastima života, ali i (što je mnogo značajnije za ovo istraživanje) prethodna negativna iskustva u pokušajima razvijanja dijaloga sa državom. Iz tog razloga se preporučuje da neka naredna istraživanja detaljnije ispitaju da li su sprovođene građanske inicijative za unapređenje turističkog sektora

i smanjenje njegovog negativnoj uticaja u Boki, kakvi su rezultati takvih inicijativa i kakvi su se problem javljali tokom razvijanja dijaloga sa državom.

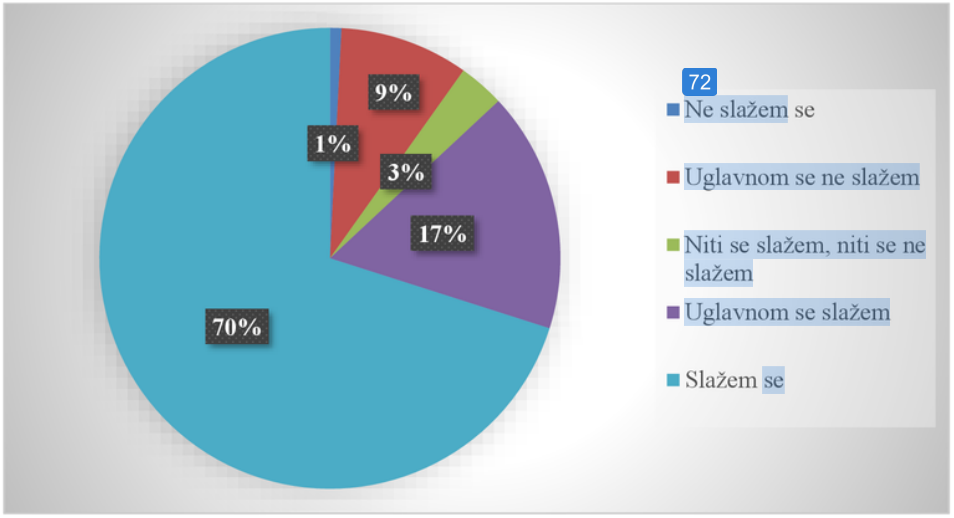
Pitanja od 20 do 29 bazirana su na Likertovoj skali, a ispitanici je trebalo da označe stepen slaganja sa ponuđenim tvrdnjama, gdje je: **1** – ne slažem se, **2** – uglavnom se ne slažem, **3** – niti se slažem, niti se ne slažem, **4** – uglavnom se slažem i **5** – slažem se.

U pitanju 20. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici".

Tabela 34. Kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici/deskriptini parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici	498	1	5	5	4,46	0,976	0,953

Grafikon 8. Kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici/frekvencija odgovora



Odgovor „ne slažem se" odabralo je svega 4 ispitanika, što je manje od 1%. Preko dvije trećine ispitanika se slaže sa navedenom tvrdnjom (70%), 17% se uglavnom slaže, 9% se uglavnom ne slaže, a 3% nije sigurno, odnosno niti se slaže niti se ne slaže.

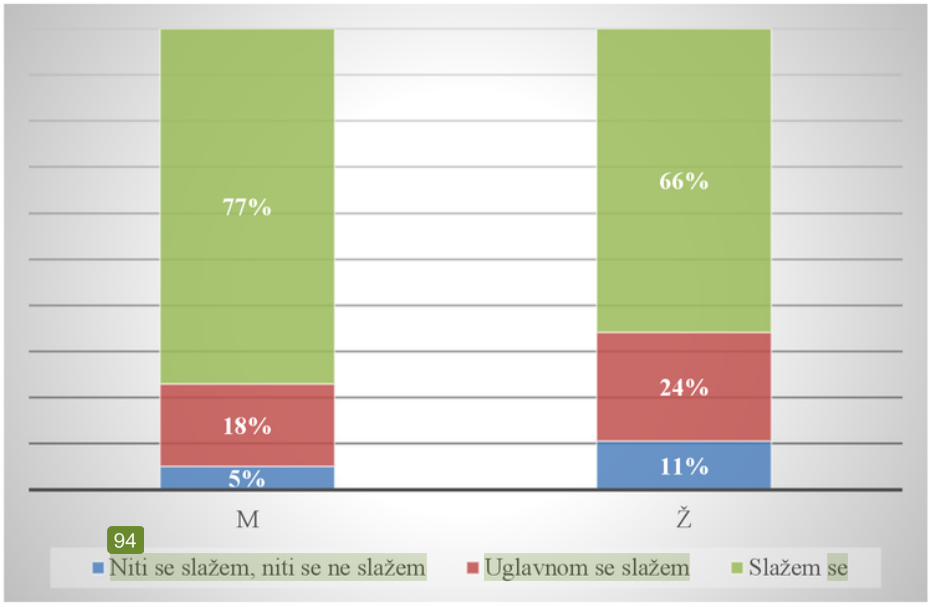
U pitanju 21. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam obezbjeđuje kreiranje novih radnih mjesta".

Tabela 35. Kruzing turizam obezbjeđuje kreiranje novih radnih mjesta /deskriptini parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam obezbjeđuje kreiranje novih radnih mjesta	498	3	5	5	4,68	0,589	0,347

Nema ispitanika koji se ne slažu sa navedenom tvrdnjom. Čak 74% ispitanika se slaže, a 19,3% se uglavnom slaže. Nešto više od 6% nije sigurno, odnosno niti se slaže, niti se ne slaže.

Grafikon 9. Kruzing turizam obezbjeđuje kreiranje novih radnih mjesta prema polu ispitanika/frekvencija odgovora



Muški ispitanici su bili odlučniji od žena, pa je 77% muškaraca navelo da se slaže nasuprot 66% žena. Ne postoji statistički značajna povezanost između odgovora na ovo pitanje i stepena obrazovanja, godina i mjesta zaposlenja, dok hi-kvadrat test pokazuje da

postoji povezanost između stava o značaju kruzing tuzma za kreiranje novih radnih mjesta i pola ispitanika ($\chi 2 = 7{,}498,\ df = 2,\ p = < 0{,}05$).

U pitanju 22. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam podstiče otvaranje novih preduzeća i radnji".

Tabela 36. Kruzing turizam podstiče otvaranje novih preduzeća i radnji /deskriptini parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam podstiče otvaranje novi preduzeća i radnji	498	1	5	3	3,25	1,062	1,128

Tabela 37. Kruzing turizam podstiče otvaranje novih preduzeća i radnji /frekvencija odgovora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne slažem se	37	7,4	7,4	7,4
	Uglavnom se ne slažem	55	11,0	11,0	18,5
	Niti se slažem, niti se ne slažem	222	44,6	44,6	63,1
	Uglavnom se slažem	116	23,3	23,3	86,3
	Slažem se	68	13,7	13,7	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

Najčešći odgovor bio je „niti se slažem, niti se ne slažem"(44.6%), dok se 23% ispitanika uglavnom slaže, 13,7% se slaže, a 11% se uglavnom ne slaže. Samo 7,4% ispitanika se ne slaže sa iznesenom tvrdnjom. Činjenica da je u ovom pitanju veliki procenat ispitanika nije dao eksplicitan odgovor, dok čak 74% ispitanika smatra da kruzing turizam obezbjeđuje kreiranje novih radnih mjesta, može se objasniti na dva načina. Prvi je da kreiranje novih radnih mjesta ispitanici ne vide kroz podsticanje preduzetništva i otvaranje novih preduzeća i

radnji, već kroz rast i razvoj postojećih preduzeća i širenje njihovog poslovanja. Drugo objašnjenje je da ispitanici nisu primijetili u svom okruženju (Boki Kotorskoj) da je kruzing turizam povezan sa otvaranjem novih preduzeća i radnji, iako bi on, kao i svaki drugi oblik turizma u razvoju, trebalo da dovede do povećanja radnih mjesta.

Ne postoji statistički značajna povezanost između odgovora na ovo pitanje i stepena obrazovanja, godina, pola i mjesta zaposlenja.

U pitanju 23. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam omogućava upoznavanje novih kultura".

Tabela 38. Kruzing turizam omogućava upoznavanje novih kultura /deskriptini parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam omogućava upoznavanje novih kultura	498	3	5	5	4,92	0,297	0,088

Nema ispitanika koji se ne slažu sa ponuđenom tvrdnjom, čak 93% ispitanika se slaže, 6,2% ispitanika se uglavnom slaže, a manje od 1% je neodlučno, tj. niti se slaže, niti se ne slaže.

Tabela 39. Kruzing turizam omogućava upoznavanje novih kultura/ frekvencija odgovora (pol i radno mjesto)

		Niti se slažem, niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Slažem se	Total
Pol ispitanika	Muški	0,8%	6,1%	93,1%	100%
	Ženski	0,8%	6,5%	92,7%	100%
Gdje radite?	Sektor turizma		3,4%	96,6%	100%
	Sektor povezan sa turizmom		9%	91%	100%
	Neki drugi sektor	2,9%	3,7%	93,4%	100%

Zaposleni u sektoru turizma i povezanim sektorima, koji najvjerovatnije direktno rade sa turistima ili ih sreću na svom radnom mjestu, slažu se sa iznesenom tvrdnjom, dok među zaposlenima u nekom drugom sektoru postoji 3% onih koji nisu sigurni, odnosno koji se niti slažu, niti se ne slažu.

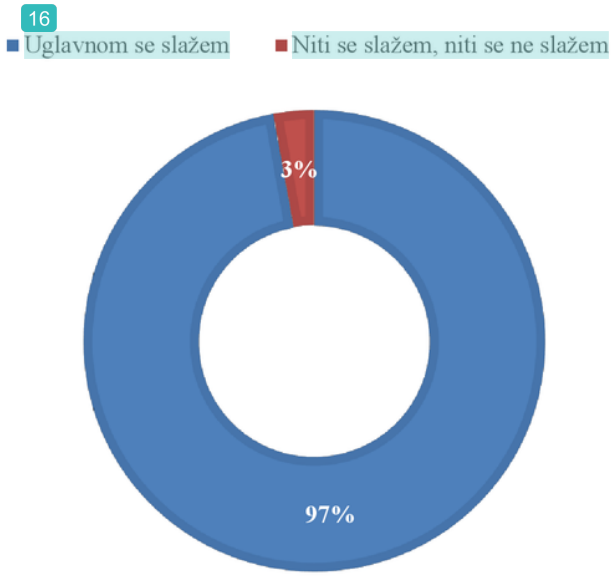
U pitanju 23. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam omogućava lokalnoj zajednici da prezentuje svoju tradiciju i običaje drugim kulturama".

Tabela 40. Kruzing turizam omogućava lokalnoj zajednici da prezentuje svoju tradiciju i običaje drugim kulturama/deskriptivni parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam omogućava lokalnoj zajednici da prezentuje svoju tradiciju i običaje drugim kulturama	498	3	5	5	4,93	0,267	0,071

Nema ispitanika koji se ne slažu sa ponuđenom tvrdnjom, čak 93% se slaže, 6,2% se slaže, a samo 4 ispitanika nije sigurno. Ovakva struktura odgovora je i očekivana uzevši u obzir odgovore na prethodno pitanje. Može se zaključiti da su odgovori ispitanika na ova dva pitanja konzistentni.

Grafikon 10. Kruzing turizam omogućava lokalnoj zajednici da prezentuje svoju tradiciju i običaje drugim kulturama/frekvencija odgovora



U pitanju 25. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa".

Tabela 41. Kruzing turizam podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa/deskriptivni parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa	498	1	5	3	2,19	0,961	0,923

Najveći broj ispitanika (38,8%) se niti slaže, niti se ne slaže, skoro 30% se ne slaže, a 27,3% se uglavnom ne slaže. Samo 2,2% se slaže, a 1,8% se uglavnom slaže. Dobijeni odgovori su i očekivani s obzirom na to da je kruzing turizam u Crnoj Gori još uvijek u fazi razvoja, a jedan od osnovnih problema cjelokupnog turističkog sektora je implementacija strategija održivog poslovanja i povećanje investicija u zaštitu prirodnih resursa. Teorijski, razvoj sektora turizma trebalo bi da prate i povećene investicije i razvoj zakonodavstva u domenu zaštite prirodnih resursa, ali su ispitanici očigledno bili vođeni trenutnim stanjem u Crnoj Gori, zbog čega je srednja vrijednost odgovora tako niska.

Tabela 42. Kruzing turizam podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa/frekvencija odgovora

		Ne slažem se	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Slažem se	Total
Pol ispitanika	Muški	30,1%	27,2%	39,7%	1,6%	1,3%	100.0%
	Ženski	29,3%	27,6%	35,8%	2,4%	4,9%	100.0%
Total		29.9%	27,3%	38,8%	1,8%	2,2%	100,0%

Odgovori su slično distribuirani posmatrano prema generalnim karakteristika ispitanika, uključujući i pol. Nešto više ispitanika muškog pola je neodlučno, dok se nešto veći broj žena izričito slaže sa ponuđenom tvrdnjom. Ipak, navedene razlike nisu dovoljne da se potvrdi statistički značajna povezanost pola i stava prema ulozi kruzing turizma u podsticanju ulaganja u zaštitu prirodnih resursa.

U pitanju 26. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam može negativno uticati na očuvanje kulturnog identiteta lokalne zajednice".

Tabela 43. Kruzing turizam može negativno uticati na očuvanje kulturnog identiteta lokalne zajednice/deskriptivni parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam može negativno uticati na očuvanje kulturnog identiteta lokalne zajednice	498	1	5	4	3,14	1,364	1,859

Čak 28,9% ispitanika se uglavnom slaže da kruzng turizam može negativno uticati na očuvanje kulturnog identiteta lokalne zajednice. Procenat onih koji se ne slažu, uglavnom ne slažu, koji se slažu i koju su neodlučni je približno isti. Ne postoji statistički značajna povezanost između odgovora na ovo pitanje i opštih karakteristika ispitanika.

Tabela 44. Kruzing turizam može negativno uticati na očuvanje kulturnog identiteta lokalne zajednice/frekvencija odgovora

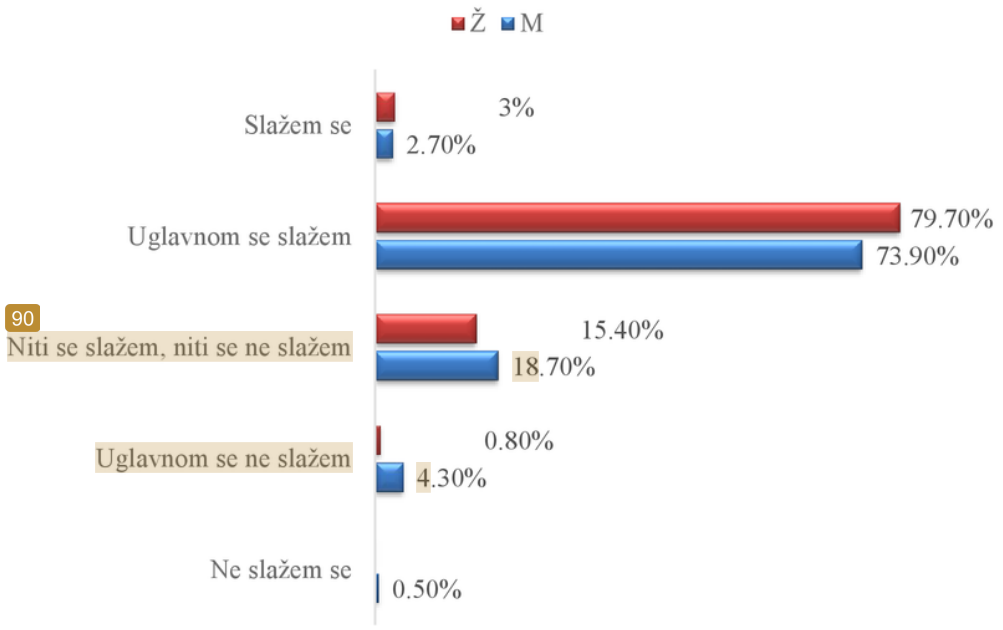
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne slažem se	85	17,1	17,1	17,1
	Uglavnom se ne slažem	86	17,3	17,3	34,3
	Niti se slažem, niti se ne slažem	92	18,5	18,5	52,8
	Uglavnom se slažem	144	28,9	28,9	81,7
	Slažem se	91	18,3	18,3	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

U pitanju 27. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam negativno utiče na kvalitet života lokalnih stanovnika".

Tabela 45. Kruzing turizam negativno utiče na kvalitet života lokalnih stanovnika/deskriptivni parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam negativno utiče na kvalitet života lokalnih stanovnika	498	1	5	4	3,77	0,574	0,330

Grafikon 11. Kruzing turizam negativno utiče na kvalitet života lokalnih stanovnika/frekvencija odgovora



Najveći broj ispitanika oba pola se uglavnom slaže da kruzing turizam negativno utiče na kvalitet života lokalnih stanovnika, ali ne treba zanemariti ni procenat onih koji nisu sigurni, odnosno koji se niti slažu, niti ne slažu. Najvjerovatnije je riječ o ispitanicima na koje kruzing turizam nije direktno uticao u negativnom kontekstu, ali znaju da je takav uticaj moguć ili su čuli primjere takvog negativnog uticaja. Muškarci se u većem broju od žena uglavnom slažu da postoje negativni uticaji kruzing turizma na kvalitet života u lokalnoj zajednici, dok je procenat onih koji se izričito slažu i izričito ne slažu približno isti.

U pitanju 28. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam doprinosi degradaciji prirodnih resursa".

Tabela 46. Kruzing turizam doprinosi degradaciji prirodnih resursa /deskriptivni parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam doprinosi degradaciji prirodnih resursa	498	3	5	5	4,55	0,645	0,417

Najučestaliji odgovor na 28. pitanje je bio „slažem se“ i njega je odabralo 63,9% ispitanika, 27,7% se uglavnom slaže, a 8,4% nije sigurno, odnosno niti se slaže, niti se ne slaže.

Tabela 47. Kruzing turizam doprinosi degradaciji prirodnih resursa /frekvencija odgovora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Niti se slažem, niti se ne slažem	42	8,4	8,4	8,4
	Uglavnom se slažem	138	27,7	27,7	36,1
	Slažem se	318	63,9	63,9	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

Distribucija odgovora prema opštim karakteristika ispitanika je veoma slična i ne postoje statistički značajne razlike u stavu prema uticaju kruzing turizma na degradaciju prirodnih resursa u zavisnosti od pola, obrazovanja, starosti i mjesta zaposlenja.

U pitanju 28. iznesena je tvrdnja: „Kruzing turizam podstiče investicije u infrastrukturu“.

Tabela 48. Kruzing turizam podstiče investicije u infrastrukturu/deskriptivni parametri

	N	Min	Max	Mode	Mean	Std. Deviation	Variance
Kruzing turizam podstiče investicije u infrastrukturu	498	1	5	3	2,51	0,793	0,629

Tabela 49. Kruzing turizam podstiče investicije u infrastrukturu/frekvencija odgovora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne slažem se	43	8,6	8,6	8,6
	Uglavnom se ne slažem	194	39,0	39,0	47,6

	Niti se slažem, niti se ne slažem	236	47,4	47,4	95,0
	Uglavnom se slažem	12	2,4	2,4	97,4
	Slažem se	13	2,6	2,6	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

Najveći broj ispitanika ostao je neopredijeljen (47,4%), a nakon toga slijede oni koji se uglavnom ne slažu (39%). Sa iznesenom tvrdnjom se ne slaže 8,6%, uglavnom se slaže 2,4%, a u potpunosti se slaže 2,6%. Iako bi razvoj turizma trebalo da dovede do povećanih ulaganja u infrastrukturu, pretpostavlja se da su ovakvi odgovori uslovljeni istim razlozima kao i kod pitanja 25, gdje je iznesena tvrdnja da „kruzing turizam podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa". Kako formulacija pitanja nije upućivala na ono što bi trebalo da bude, nego ono što jeste, pretpostavlja se da su ispitanici bili vođeni svojim ličnim iskustvom, odnosno zapažanjima vezanim za Boku Kotorsku, u kojoj očigledno nisu primijetili da kruzing turizam podstiče investicije u infrastrukturu. Ipak, ohrabrujuće je to što je nakon neopredijeljenih, koji vjerovatno ne raspolažu sa dovoljno informacija da bi dali odgovor na ovo pitanje, najveći je broj onih koji se uglavnom ne slažu, a ne onih koji se apsolutno ne slažu.

U narednoj tabeli predstavljeni su sumirane srednje vrijednosti odgovora na pitanja 20–29 prema polu ispitanika.

Tabela 50. Srednje vrijednosti odgovora na pitanja 20-29 prema polu ispitanika

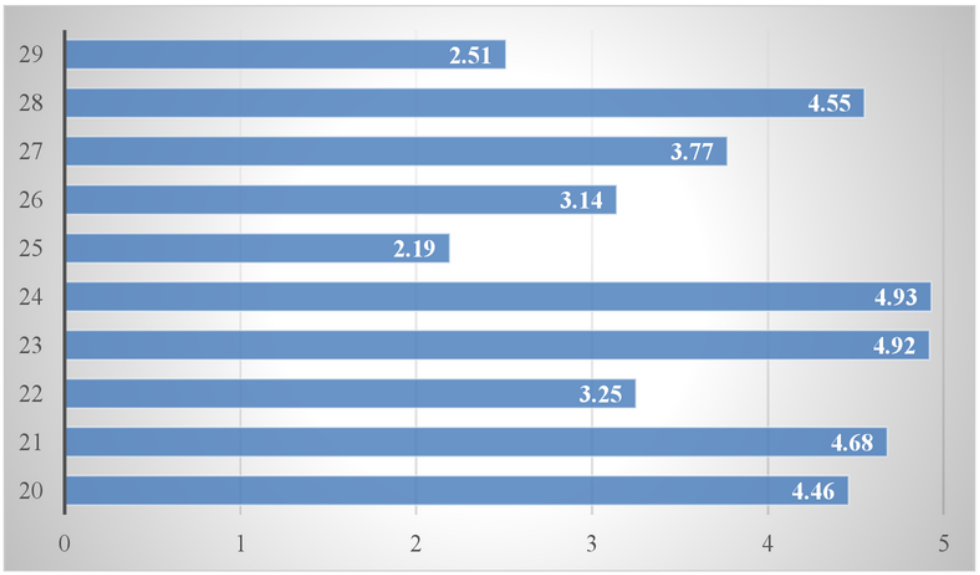
	Pol ispitanika	20. Kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici	21. Kruzing turizam obezbjeđuje kreiranje novih radnih mjesta	22. Kruzing turizam podstiče otvaranje novi preduzeća i radnji
M	Mean	4,46	4,72	3,25
	N	375	375	375
	Std. Deviation	0,991	0,551	1,078
	Std. Error of Mean	0,051	0,028	0,056
	Median	5,00	5,00	3,00
	Variance	0,982	0,304	1,163
Ž	Mean	4,46	4,55	3,23
	N	123	123	123
	Std. Deviation	0,935	0,680	1,015
	Std. Error of Mean	0,084	0,061	0,091
	Median	5,00	5,00	3,00
	Variance	0,874	0,462	1,030
Tot.	**Mean**	**4,46**	**4,68**	**3,25**
	N	498	498	498
	Std. Deviation	0,976	0,589	1,062
	Std. Error of Mean	0,044	0,026	0,048
	Median	5,00	5,00	3,00
	Variance	0,953	0,347	1,128

	Pol ispitanika	23. Kruzing turizam omogućava upoznavanje novih kultura	24. Kruzing turizam omogućava lokalnoj zajednici da prezentuje svoju tradiciju i običaje drugima	25. Kruzing turizam podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa
M	Mean	4,92	4,93	2,17
	N	375	375	375
	Std. Deviation	0,296	0,269	0,926
	Std. Error of Mean	0,015	,014	,048
	Median	5,00	5,00	2,00
	Variance	0,088	0,072	0,857
Ž	Mean	4,92	4,93	2,26
	N	123	123	123
	Std. Deviation	0,303	0,261	1,062
	Std. Error of Mean	0,027	0,024	0,096
	Median	5,00	5,00	2,00
	Variance	0,092	,068	1,128
Tot.	**Mean**	**4,92**	**4,93**	**2,19**
	N	498	498	498
	Std. Deviation	0,297	0,267	0,961
	Std. Error of Mean	0,013	0,012	0,043
	Median	5,00	5,00	2,00
	Variance	0,088	0,071	0,923

	Pol ispitanika	26. Kruzing turizam može negativno uticati na očuvanje kulturnog identiteta lokalne zajednice	27. Kruzing turizam negativno utiče na kvalitet života lokalnih stanovnika	28. Kruzing turizam doprinosi degradaciji prirodnih resursa	29. Kruzing turizam podstiče investicije u infrastruk.
M	Mean	3,12	3,74	4,54	2,51
	N	375	375	375	375
	Std. Deviation	1,370	0,604	0,652	0,745
	Std. Error of Mean	0,071	0,031	0,034	0,038
	Median	3,00	4,00	5,00	3,00
	Variance	1,878	0,365	0,425	0,555
Ž	Mean	3,20	3,87	4,59	2,52
	N	123	123	123	123
	Std. Deviation	1,347	0,461	0,625	0,926
	Std. Error of Mean	0,121	0,042	0,056	0,084
	Median	3,00	4,00	5,00	3,00
	Variance	1,814	0,212	0,391	0,858
Tot.	**Mean**	**3,14**	**3,77**	**4,55**	**2,51**
	N	498	498	498	498
	Std. Deviation	1,364	0,574	0,645	0,793
	Std. Error of Mean	0,061	0,026	0,029	0,036
	Median	3,00	4,00	5,00	3,00
	Variance	1,859	0,330	0,417	0,629

Radi jednostavnije interpretacije, srednje vrijednosti odgovora na pitanja iz tabele prikazane su grafički.

Grafikon 12. Srednje vrijednosti odgovora na pitanja 20-29



Od ponuđenih tvrdnji, samo 20, 21, 23, 24 i 28 imaju srednju vrijednost odgovora veću od 4, pa se može zaključiti da se ispitanici slažu da:

- Kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici,
- Kruzing turizam obezbjeđuje kreiranje novih radnih mjesta,
- Kruzing turizam omogućava upoznavanje novih kultura,
- Kruzing turizam omogućava lokalnoj zajednici da prezentuje svoju tradiciju i običaje drugim kulturama,
- Kruzing turizam doprinosi degradaciji prirodnih resursa.

Najnižu srednju vrijednost odgovora imaju pitanja 25 i 29, što navodi na zaključak da je potrebno podsticati ulaganja u zaštitu prirodnih resursa i investicije u infrastrukturu.

Analizirajući Spermanov koeficijent korelacije na pitanjima 20–29, zaključuje se da ne postoji jaka korelacija među datim odgovorima. Opažene su sljedeće korelacije koje mogu biti od značaja drugim istraživačima, odnosno u daljim istraživanjima o stavovima prema kruzing turizmu i njegovom uticaju na lokalnu zajednicu:

- Postoji slaba pozitivna korelacija između stava da kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici i stava da kruzing turizam obezbjeđuje kreiranje novih radnih mjesta ($r_s = 0,14$) i podstiče otvaranje novih preduzeća i radnji ($r_s=0.14$);
- Postoji umjereno pozitivna korelacija između stava da kruzing turizam objezbeđuje kreiranje novih radnih mjesta i stava da kruzing turizam podstiče otvaranje novih preduzeća i radnji ($r_s = 0,35$);
- Postoji slaba negativna korelacija između stava da kruzing turizam podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa i stava da kruzing turizam podstiče otvaranje novih preduzeća i radnji ($r_s = 0,14$) i omogućava upoznavanje novih kultura ($r_s = 0,11$);
- Postoji slaba negativna korelacija između stava da kruzing turizam omogućava lokalnoj zajednici da prezentuje svoju tradiciju i običaje drugim kulturama i stave da on podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa ($r_s = 0,11$);
- Postoji slaba pozitivna korelacija između stave da kruzing turizam podstiče investicije u infrastrukturu i podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa ($r_s = 0,11$);
- Postoji slaba negativna korelacija između stava da kruzing turizam podstiče otvaranje novih preduzeća i radnji i stave da on podstiče investicije u infrastrukturu ($r_s = 0,12$).

U pitanjima od 30 do 32 ispitanici su trebali da zaokruže tvrdnju sa kojom se najviše slažu od ponuđenih. U pitanju 30, ponuđene su sljedeće tvrdnje:

- *potrebno je podsticati razvoj kruzing turizma u Boki Kotorskoj;*
- *potrebno je smanjiti nivo kruzing aktivnosti u Boki Kotorskoj, i*
- *najbolje bi bilo da nivo kruzing aktivnosti u Boki Kotorskoj ostane na sadašnjem nivou.*

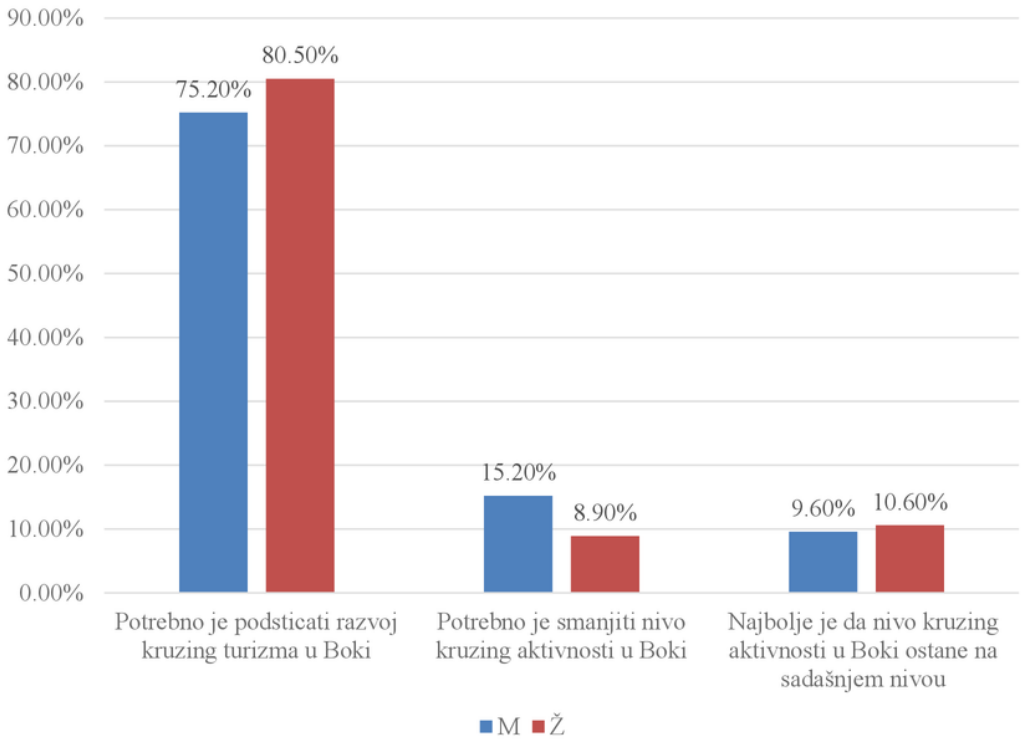
Tabela 51. Pitanje 30. Sa kojom tvrdnjom se najviše slažete? frekvencija odgovora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Potrebno je podsticati razvoj kruzing turizma u Boki Kotorskoj	381	76,5	76,5	76,5
	Potrebno je smanjiti nivo kruzing aktivnosti u Boki Kotorsko	68	13,7	13,7	90,2
	Najbolje bi bilo da nivo kruzing aktivnosti u Boki Kotorskoj ostane na sadašnjem nivou	49	9,8	9,8	100,0

Total	498	100,0	100,0	

Većina ispitanika smatra da je potrebno podsticati razvoj kruzing turizma, a samo 13,7% da je potrebno smanjiti nivo kruzing aktivnosti u Boki Kotorskoj. Nešto manje od 10% ispitanika je zadovoljno sadašnjim stanjem i smatra da ne treba mijenjati obim postojeće aktivnosti. Frekvencija odgovora prema polu prikazana je na narednom grafikonu.

Grafikon 13. Da li je potrebno mijenjati onim kruzing aktivnosti u Boki Kotorskoj/prema polu



Nešto veći broj žena nego muškaraca smatra da je potrebno podsticati kruzing turizam, a nešto veći broj muških ispitanika smatra da je potrebno smanjiti nivo kruzing aktivnosti. Ne postoji statistički značajna povezanost između opštih karakteristika ispitanika i odgovora na ovo pitanje. Preko 70% onih koji smatraju da treba podsticati ovaj sektor turizma je ohrabrujući podatak koji ukazuje na razvijenu svijest o značaju kruzing turizma, što je i u skladu sa odgovorima na prethodna pitanja.

U pitanju 31 iznesene su 3 tvrdnje, a ispitanici su birali onu sa kojom se najviše slažu: *kruzing turizam je jedan od najznačajnijih oblika turizma za Crnu Goru, kruzing turizam nije*

od velikog značaja za Crnu Goru i *kruzing turizam je jednako značajan kao i drugi oblici turizma u Crnoj Gori.*

Tabela 52. Pitanje 31. Sa kojom tvrdnjom se najviše slažete? frekvencija odgovora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kruzing turizam je jedan od najznačajnijih oblika turizma za Crnu Goru	201	40,4	40,4	40,4
	Kruzing turizam nije od velikog značaja za Crnu Goru	26	5,2	5,2	45,6
	Kruzing turizam je jednako značajan kao i drugi oblici turizma u Crnoj Gori	271	54,4	54,4	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

Većina ispitanika smatra da je kruzing turizam jednako značajan kao i drugi oblici turizma u Crnoj Gori, ali čak 40,4% kruzing turizam vidi kao jedan od najznačajnijuh oblika turizma za Crnu Goru. Samo 5% ispitanika smatra da kruzing turizam nije od velikog značaja za Crnu Goru. Ne postoji statistički značajna povezanost između opštih karakteristika ispitanika i odgovora na ovo pitanje.

U pitanju 32. iznesene su 3 tvrdnje, a ispitanici su burali onu sa kojom se najviše slažu: *kruzing turizam će omogućiti Crnoj Gori da postane poznata svjetska turistička destinacija, kruzing turizam nema mnogo uticaja na pozicioniranje Crne Gore kao svjetske turističke destinacije i kruzing turizam će smanjiti interesovanje svjetskih turista za Crnu Goru kao turističku destinaciju.*

Tabela 53. Pitanje 32. Sa kojom tvrdnjom se najviše slažete? frekvencija odgovora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kruzing turizam može omogućiti Crnoj Gori da postane poznata svjetska turistička destinacija	472	94,8	94,8	94,8
	Kruzing turizam nema mnogo uticaja na pozicioniranje Crne Gore kao svjetske turističke destinacije	24	4,8	4,8	99,6
	Kruzing turizam će smanjiti interesovanje svjetskih turista za Crnu Goru kao turističku destinaciju	2	0,4	0,4	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

Skoro 95% ispitanika smatra da kruzing turizam može omogućiti Crnoj Gori da postane poznata svjetska turistička destinacija. Samo 26 ispitanika se ne slaže sa iznesenom tvrdnjom, od čega 2 ispitanika smatraju da će kruzing turizam smanjiti interesovanje svjetskih turista za Crnu Goru kao turističku destinaciju. S obzirom na veoma mali procenat (0,4%) onih koji su se složili sa trećom tvrdnjom, za potrebe ovog istraživanja nije od značaja koji su razlozi takvog izbora. Kako je odgovor pod a) odabralo čak 472 ispitanika, nije sprovedena detaljnija analiza povezanosti odgovora na ovo pitanje i ostalih odgovora u anketi.

U posljednjem, 33. pitanju, ispitanicima je ponuđeno 6 odgovora koji se odnose na ključne probleme koje je potrebno riješiti radi povećanja pozitivnih efekata kruzing turizma na Boku Kotorsku. Bilo je dozvoljeno odabrati samo jedan odgovor. Ponuđeni odgovori su bili:

- *smanjenje nivoa degradacije prirodnih resursa (zagađenje mora, vazduha i sl.);*
- *smanjenje nivoa buke i otpada u Kotoru;*
- *povećanje obima potrošnje turista;*
- *jačanje edukacije privrede, građana i turista o značaju održivog turizma;*
- *jačanje dijaloga između ključnih zainteresovanih strana, prije svega države i građana, kako bi se na efikasniji način uvažile potrebe lokalne zajednice;*

- *poboljšanje saobraćajne infrastrukture u gradu.*

Tabela 54. Koji su ključni problemi koje je potrebno riješiti zarad povećanja pozitivnih efekata kruzing turizma na Boku Kotorsku? frekvencija odgovora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Smanjenje nivoa degradacije prirodnih resursa	54	10,8	10,8	10,8
	Smanjenje nivoa buke i otpada u Kotoru	28	5,6	5,6	16,5
	Povećanje obima potrošnje turista	47	9,4	9,4	25,9
	Jačanje edukacije privrede, građana i turista o značaju održivog turizma	158	31,7	31,7	57,6
	Jačanje dijaloga između ključnih zainteresovanih strana kako bi se na efikasniji način uvažile potrebe lokalne zajednice	146	29,3	29,3	86,9
	Poboljšanje saobraćajne infrastrukture u gradu	65	13,1	13,1	100,0
	Total	498	100,0	100,0	

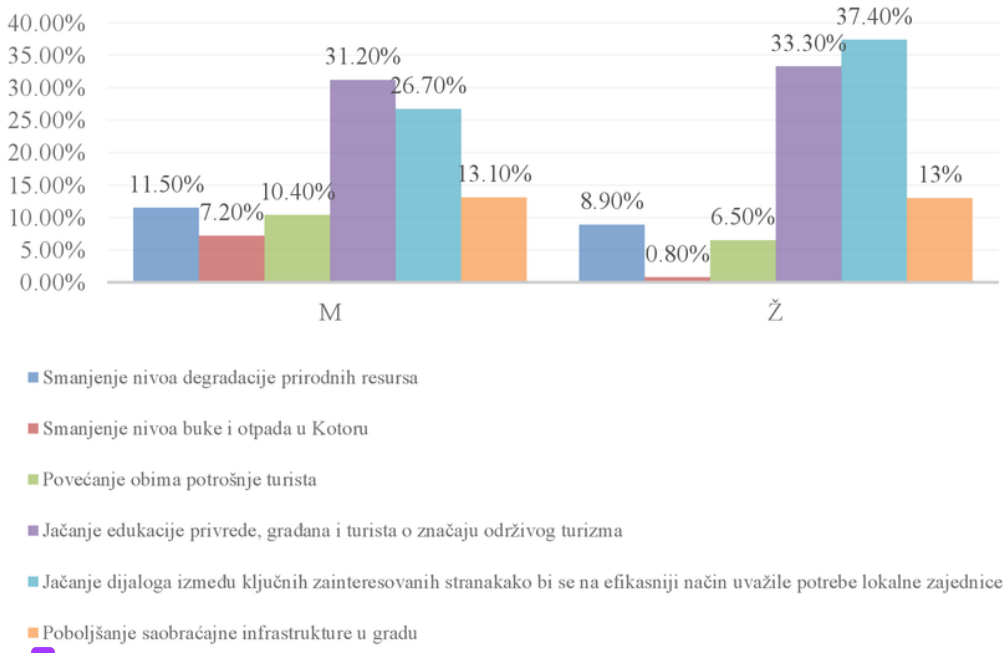
Najveći broj ispitanika smatra da je ključni problem koji je potrebno riješiti radi povećanja pozitivnih efekata kruzing turizma na Boku Kotorsku jačanje edukacije privrede, građana i turista o značaju održivog turizma (31,7%). Na drugom mjestu po učestalosti je jačanje dijaloga između ključnih zainteresovanih strana kako bi se na efikasniji način uvažile potrebe lokalne zajednice (29,3%). Na trećem mjestu je poboljšanje saobraćajne infrastrukture u gradu (13,1%), iza čega slijedi smanjenje nivoa degradacije prirodnih resursa (10.8%). Na pretposljednjem mjestu nalazi se povećanje obima potrošnje turista (9,4%), a najmanje zastupljeni odgovor je smanjenje nivoa buke i otpada u Kotoru (5,6%). Moguće je da bi rangiranje odgovora bilo drugačije da je ispitanicima bilo dozvoljeno da označe nekoliko odgovora, s obzirom na to da svi navedeni problem negativno utiču na razvoj turizma, ali i kvalitet života lokalnih stanovnika. Zanimljiv je podatak da se struktura

odgovora značajno razlikuje prema polu, što je predstavljeno u narednoj tabeli. Rezultati su prikazani i grafički.

Tabela 55. Koji su ključni problemi koje je potrebno riješiti zarad povećanja pozitivnih efekata kruzing turizma na Boku Kotorsku? frekvencija odgovora prema polu

		Pol ispitanika		
		Muški	Ženski	Total
Koji su ključni problemi koje je potrebno riješiti zarad povećanja pozitivnih efekata kruzing turizma na Boku Kotorsku?	Smanjenje nivoa degradacije prirodnih resursa	79,6%	20,4%	100,0%
	Smanjenje nivoa buke i otpada u Kotoru	96,4%	3,6%	100,0%
	Povećanje obima potrošnje turista	83,0%	17,0%	100,0%
	Jačanje edukacije privrede, građana i turista o značaju održivog turizma	74,1%	25,9%	100,0%
	Jačanje dijaloga između ključnih zainteresovanih strana kako bi se na efikasniji način uvažile potrebe lokalne zajednice	68,5%	31,5%	100,0%
	Poboljšanje saobraćajne infrastrukture u gradu	75,4%	24,6%	100,0%
Total		75,3%	24,7%	100,0%

Grafikon 14. Koji su ključni problemi koje je potrebno riješiti zarad povećanja pozitivnih efekata kruzing turizma na Boku Kotorsku? frekvencija odgovora prema polu



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistički značajna povezanost između pola i identifikovanog ključnog problema koji je potrebno riješiti zarad povećanja pozitivnih i smanjenja negativnih uticaja kruzing turizma u Boki Kotorskoj ($\chi 2 = 12{,}525$, $df = 5$, $p < 0{,}05$).

7.4.3. Diskusija

Kao što je prikazano u prethodnom dijelu rada, čak 95% ispitanika, nezavisno od pola, stepena obrazovanja, mjesta zaposlenja i starosti, smatra da je kruzing turizam značajan za Crnu Goru. Ipak, većina ispitanika smatra da kruzing turizam nije dovoljno razvijen, a posebno oni od 25 do 36 godina i stariji od 47. Većina ispitanika smatra da je uticaj kruzing turizma jednako pozitivan i negativan i postoji statistički značajna povezanost između stava o smjeru uticaja kruzing turizma i pola ispitanika. Visok procenat onih koji smatraju uticaj kruzing turizma jednako pozitivan i negativan nije dobar indikator stanja kruzing turizma u Crnoj Gori, prije svega načina njegove regulative koja očigledno onemogućava da pozitivni efekti budu jači od negativnih. Kao najznačajnije pozitivne efekte kruzing turizma ispitanici vide ekonomske. Drugi po značaju su socio-kulturni efekti, a na posljednjem mjestu ekološki. S druge strane, negativne uticaje kruzing turizma preko 96% ispitanika vidi kao ekološke.

Država je percipirana kao najznačajniji akter u odlučivanju, odnosno ona ima najveću odgovornost za smanjenje negativnih i povećanje pozitivnih uticaja kruzing turizma. Svi

ispitanici smatraju da bi država kao najodgovorniji akter trebalo da preduzeme dodatne mjere za minimiziranje negativnih i maksimizaciju pozitivnih uticaja kruzing turizma. Kao najadekvatnija mjera odabrana je kategorija zakonodavnih mjera usmjerenih na regulativu iz oblasti kruzing turizma i zaštite životne sredine, za šta se odlučila skoro polovina ispitanika. Na drugom mjestu po značaju nalaze se bolji mehanizmi nadzora i kontrole, iza čega slijede implementacija strategija održivog razvoja kruzing turizma i podsticanje privrednog sektora na održivo poslovanje. Postoji statistički značajna povezanost pola i izbora najadekvatnijih državnih mjera. Većina žena smatra mehanizme nadzora i kontrole najznačajnijim, dok muškarci kao najbitnije vide zakonodavne mjere.

Pored države, dodatne mjere za smanjenje negativnih i povećanje pozitivnih uticaja kruzing turizma ima i privreda, i to prvenstveno kroz edukaciju zaposlenih iz oblasti održivog razvoja i veća ulaganja u nove i čistije tehnologije. Značajan je i veći stepen saradnje među privrednicima i između privrednika i vladinih i nevladinih organizacija. I turisti bi trebalo da preduzmu dodatne mjere, a kao najznačajnija izdvaja se bolja edukacija o značaju održivog turizma, ali i veća potrošnja u destinaciji. Lokalno stanovništvo bi u cilju smanjenja negativnih i povećanja pozitivnih uticaja kruzing turizma prvenstveno trebalo da unapredi dijalog sa državom.

Ispitanici većinom smatraju da kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici i kreiranje novih radnih mjesta. Postoji statistički značajna povezanost između pola i stava da ovaj vid turizma podstiče otvaranje novih radnih mjesta. Ovaj vid povezanosti potrebno je dodatno istražiti u narednim istraživanjima kako bi se utvrdilo da li postoje značajne razlike u zapošljavanju osoba muškog pola u sektoru kruzing turizma, jer je vjerovatno da su se ispitanici vodili svojim ličnim iskustvom prilikom davanja odgovora na ovo pitanje. Iako bi svaki oblik turizma u razvoju trebalo da dovede do otvaranja novih radnih mjesta, moguće je da je veći procenat muškaraca primijetio ovaj trend (jer se 75,3% muškaraca slaže sa ovom tvrdnjom nasuprot samo 21,9% žena), ali je vjerovatnije da su radna mjesta u ovom sektoru, za koje je u prethodnom periodu bila upražnjena pozicija, bili namijenjeni muškoj populaciji, zbog čega se nizak procenat ženskih ispitanika slaže sa navedenom tvrdnjom.

Sa socio-kulturnog aspekta, kruzing turizam omogućava upoznavanje novih kultura i omogućava lokalnoj zajednici da prezentuje svoju tradiciju i običaje drugim kulturama. S druge strane, kruzing turizam doprinosi degradaciji prirodnih resursa i ne podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa i razvoj infrastrukture.

Ohrabrujući je podatak da više od 75% ispitanika smatra da treba podsticati razvoj kruzing turizma. Preko polovine ispitanika smatra da je kruzing turizam jednako značajan kao i drugi oblici turizma u Crnoj Gori, ali čak 40% smatra da je ovo jedan od najznačajnijih oblika turizma. Još jedan pozitivan indikator je to da 95% ispitanika smatra da kruzing turizam može omogućiti Crnoj Gori da postane poznata međunarodna turistička destinacija. Prema frekvenciji odgovora na pitanje koji su ključni problemi koje je potrebno riješiti radi povećanja pozitivnih efekata kruzing turizma na Boku Kotorsku, redosljed je sljedeći:

- *d) Jačanje edukacije privrede, građana i turista o značaju održivog turizma: 31,7%*
- *e) Jačanje dijaloga između ključnih zainteresovanih strana, prije svega države i građana, kako bi se na efikasniji način uvažile potrebe lokalne zajednice: 29,3%*
- *f) Poboljšanje saobraćajne infrastrukture u gradu: 13,1%*
- *a) Smanjenje nivoa degradacije prirodnih resursa (zagađenje mora, vazduha i sl.): 10,8%*
- *c) Povećanje obima potrošnje turista: 9,4%*
- *b) Smanjenje nivoa buke i otpada u Kotoru: 5,5%.*

Frekvencija odgovora razlikuje se kod muškaraca i žena, pa tako muškarci smatraju da je ključan problem koji treba riješiti *jačanje edukacije privrede, građana i turista o značaju održivog turizma,* dok žene kao najznačajnije vide *jačanje dijaloga između ključnih zainteresovanih strana, prije svega države i građana, kako bi se na efikasniji način uvažile potrebe lokalne zajednice.*

Na osnovu dobijenih rezultata, zaključuje se da bi pravac budućeg razvoja kruzing turizma u Crnoj Gori trebalo da bude zasnovan na nekoliko ključnih pretpostavki koje se mogu grupisati u 6 osnovnih kategorija:

- *Značaj kruzing turizma za Crnu Goru;*
- *Pozitivni i negativni uticaj kruzing turizma na Crnu Goru;*
- *Ekonomski efekti kruzing turizma na Crnu Goru;*
- *Socijalno-kulturni efekti kruzing ruzima na Crnu Goru;*
- *Ekološki efekti kruzing turizma na Crnu Goru, i*
- *Ključni akteri i mjere za povećanje pozitivnih i smanjenje negativnih uticaja.*

Navedene ključne pretpostavke grupisane u 6 kategorija prikazane su na slici 36.

Može se zaključiti da upravljanje sektorom kruzing turizma u skladu sa konceptom održivog razvoja, koji omogućava uvažavanje ekonomskih, socijalnih i ekoloških potreba

turističke destinacije, zahtjeva saradnju svih ključnih aktera u turizmu. Država ima ključnu ulogu u podsticanju društveno odgovornog turizma, ali njeni napori neće uroditi plodom ukoliko se razvoju kruzing turizma ne pristupi sveobuhvatno, odnosno ukoliko svi ključni učesnici ne ulože napor u unapređenje ovog sektora i koriguju dosadašnje modele ponašanja. U tom smislu, neophodna je edukacija svih učesnika na turističkom tržištu sa jedne strane, a sa druge, razvoj saradnje između ključnih zainteresovanih strana kako bi na ravnopravan način bile zadovoljene njihove potrebe. Samo postojanje pozitivnih ekonomskih efekata kruzing turizma ne može obezbijediti dugoročan razvoj ovog sektora, već samo kratkoročnu dobit. Jačanje dijaloga i edukacije moraju pratiti i izmene pravne regulative i uspostavljanje efikasnijih sistema nadzora i kontrole učesnika na turističkom tržištu, prije svega privrednog sektora. Samo sveobuhvatan strateški pristup planiranju razvoja kruzing turizma omogućiće Crnoj Gori da se pozicionira kao atraktivna međunarodna turistička destinacija.

Naredna istraživanja iz ove oblasti trebala bi da budu uže fokusirana na pojedine vrste uticaja kruzing turizma koji su analizirani u ovom istraživanju i načine rješavanja identifikovanih problema. Preporučuje se da se dalja istraživanja kreću u pravcu ispitivanja ne samo ekonomskih, socijalnih, kulturnih i ekoloških uticaja kruzing turizma na turističku

Slika 36. Ključne pretpostavke za budući razvoj kruzing turizma u Crnoj Gori



ZNAČAJ KRUZING TURIZMA

- Kruzing turizam je značajan za CG
- Kruzing turizam nije dovoljno razvijen u CG i treba podsticati njegov dalji razvoj
- Kruzing turizam može omogućiti CG da postane poznata svjetska turistička destinacija



POZITIVNI I NEGATIVNI UTICAJI KRUZING TURIZMA

- Trenutno, kruzing turizam u CG ima jednako pozitivan i negativan uticaj zbog čega je potrebno da država, privreda, turisti i stanovnici preduzmu dodatne mere smanjenja negativnog i povećanja pozitivnog uticaja kruzing turizma



EKONOMSKI EFEKTI

- Najizraženiji pozitivni efekti kruzing turizma su ekonomski i to kroz obezbjeđivanja prihoda lokalnoj zajednici i kreiranje novih radnih mjesta



SOCIJALNO-KULTURNI EFEKTI

- Najznačajniji socio-kulturni efekti kruzing turizma su omogućavanje upoznavanja novih kultura i predstavljanja sopstvene kulture i običaja pripadnicima drugih kultura



EKOLOŠKI EFEKTI

- Najizraženiji negativni efekti kruzing turizma su ekološki i to degradacija prirodnih resursa i negativan uticaj na kvalitet života lokalnih stanovnika
- Neophodno je intezivnije ulaganje u zaštitu prirodnih resursa i izgradnju adekvatne infrastrukture u CG u skladu sa turističkom tražnjom



KLJUČNI AKTERI I MJERE POBOLJŠANJA

- Ključni akter koji treba da obezbijedi smanjenje negativnih i povećanje pozitivnih efekata kruzing turizma je **država** koja treba da unapredi pravnu regulativu i mehanizme nadzora i kontrole
- Sektor **privrede** treba da unapredi edukaciju zaposlenih i intezivira ulaganja u nove i čistije tehnologije
- **Turisti** bi trebalo da budu bolje informisani o značaju održivog turizma
- **Lokalno stanovništvo** bi trebalo da dodatno razvija dijalog sa državom

destinaciju i strategije za minimiziranje njegovih negativnih efekata, već i da obuhvate razloge zbog kojih takvi problemi nisu riješeni kao i načine na koje su ovi problemi rješavani

u prošlosti. Na taj način, identiifikovaće se ne samo tekući problemi, već i pogrešni koraci u njihovom dosadašnjem rješavanju. Takva analiza bila bi drugi korak (nakon prvog koraka koji je napravljen sprovođenjem istraživanja u ovom radu) u formulaciji sveobuhvatne strategije razvoja kruzing turizma u Crnoj Gori i maksimiziranju njegovih pozitivnih efekata.

ZAKLJUČAK

Tržište kružnih putovanja i turistička ponuda iskazuju trend rasta, brži od mnogih drugih vidova turizma i brži od prosječne godišnje stope rasta globalnih turističkih kretanja. Motivi za kruzing putovanja su brojni, počev od odmora i rekreacije, sticanja novih iskustava, bijega od stresa i problema, pa sve do zabave i kulture, zbog čega ovaj turistički sektor omogućava relativno jednostavno diferenciranje ponude i njeno kontinuirano inoviranje i unapređenje. U Evropi potencijal za kružnih putovanja prema procjenama iznosi 2–3% ukupnog stanovništva. Pretežno su u pitanju o materijalno bolje siturani ljudima u sa prosjekom od 40 i više godina.

U ekonomskom pogledu, nautička lokacija od kružnih putovanja ubira prihode iz više izvora: pristanišnih taksi, troškova koji se vezuju za organizaciju izleta, izdataka za manje obroke i suvenire, kao i od svih ostalih usluga koje su povezane sa krstarenjem. Veliku korist donosi i reklama koju dolazak luksuznog kruzear ima za čitav region. Izvjesnu negativnost predstavla činjenica da su najvažnije znamenitosti lokacije na taj način posjećene tek sporadično, a onda kada jesu, po pravilu se oko njih stvara velika gužva zbog istovremenog okupljanja velikog broja.

U Evropi najveće interesovanje za kruzing putovanja iskazano je na Mediteranu. Više faktora je uticalo na ovakvu konstataciju, ali jedan od najvažnijih je velika koncentracija spomenika različitih civilizacija i kultura, bogata i očuvana prirodna sredina, pogodni klimatski uslovi, te najčešće visoki bezbjednosni standardi prihvaćeni u gotovo svim destinacijama. Ono čime se prvenstveno animiraju zainteresovane ciljne grupe za kružna putovanja, kao i kruzing operatori, jeste zasluga prirode i naših predaka.

Crna Gora ima dvije luke koje su veoma atraktivne za kruzerske turiste: Kotor, zbog UNESCO-vog statusa svjetske kulturne baštine, svog atraktivnog položaja i bogatog kulturnog nasljeđa, i Bar, kao polazna tačka za jednodnevne izlete do Skadarskog jezera i Cetinja. Kotor se izdvaja usljed nekoliko specifičnosti. Prvo, Boka Kotorska, odnosno njen unutrašnji Kotorsko-Risanski zaliv, predstavlja dio svjetske prirodne i kulturne baštine UNESCO- a. Takođe, Bokokotorski zaliv je upisan na listu trideset najljepših u svijetu. Boka je u kružna putovanja bila uključena sve do početka II svjetskog rata, a zatim, ponovo, od pedesetih godina XX vijeka pa sve do danas. Kotor je do 1990. godine bio treća luka na Jadranu po prometu učesnika kružnih putovanja, ali danas na Mediteranu participira sa oko 0,50%, a na Jadranu sa oko 4%.

Kruzing turizam prepoznaje se kao jedan od perspektivnih i profitabilnih vidova turizma na svjetskom turističkom tržištu, a njegov razvoj u Crnoj Gori bi mogao da napravi značajan pozitivan uticaj na razvoj cijele države. Istraživanjem je dokazana hipoteza da *kruzing turizam može omogućiti Crnoj Gori da postane poznata svjetska turistička destinacija* i da *ukoliko se na pravi način bude upravljalo potencijalima i resursima, što je preduslov za zdrav rast i razvoj, kruzing turizam u Boki Kotorskoj može postati značajan faktor u razvoju ovog regiona.* Da bi kruzing proizvod bio kvalitetan i konkurentan, u njegovo formiranje moraju biti uključeni svi činioci ponude: Luka Kotor, Opština, lokalna turistička organizacija, putničke agencije, ugostitelji, trgovci, pa čak i predstavnici policije i carine koji rade na graničnom prelazu.

Istraživanje je potvrdilo i hipotezu da *kruzing turizam ima niz specifičnosti*. Te specifičnosti se odnose na to da je kruzing turizam veoma složen turistički proizvod. On je sastavljen od vrhunskih brodskih, lučkih i drugih prevoznih i ostalih usluga koje su potrebne za kreiranje ovakvog turističkog proizvoda. Danas, kružna putovanja predstavljaju najkonkurentniji i najrentabilniji dio turističke ponude koja povoljno utiče na niz drugih djelatnosti. Kao oblik turističke privrede koji, pogotovo u novije vrijeme, karakteriše izrazito rastući trend, kruzerski turizam je, zahvaljujući svom izuzetnom potencijalu, inicirao novu komponentu svjetske privrede, sa sjajnom razvojnom perpektivom u oblasti industrijske proizvodnje, brodogradnje, uslužnih i pomorsko-turističkih djelatnosti. Razvojni projekti koji se realizuju u pojedinim destinacijama kruzing turizma u skladu sa aktuelnim kretanjima turističke tražnje, najčešće se odnose na saobraćajnu infrastrukturu, što je posljednjih godina dovelo do naglog porasta ulaganja u putničke terminale u kruzerskim destinacijama širom svijeta u skladu potrebama nove generacije mega-kruzera.

Međutim, uprkos navedenim trendovima, u radu je dokazana hipoteza da *iako je kruzing turizam jedan od najznačajnijih oblika selektivnog turizma u Crnoj Gori, on nije dovljno razvijen,* na šta se nadovezuje i potvrđena hipoteza da *jačanje konkurentne prednosti Crne Gore kao turističke destinacije podrazumijeva uvođenje strategijskog pristupa planiranju razvoja kruzing turizma, s obzirom da njegov razvoj nije dobio adekvatnu podršku od strane nosilaca turističke politike, niti je bio usaglašen sa dugoročnim promjenama na međunarodnom tržištu kruzing turizma.* Razvoj međunarodnog kruzerskog turizma se „dogodio“ Crnoj Gori, odnosno pojavio se sa osloncem se na postojeće turističke i kulturne resurse. U svjetskim razmjerama, kruzerski turizam kao turistički proizvod još uvjek nalazi u fazi rasta, pa se i u Crnoj Gori može očekivati rast te potražnje u idućim godinama prema visokim stopama s

učincima koje je teško unapred sagledati. Na turističkom tržištu koje važi za veoma dinamično i turbulentno, kvalitetno oblikovanje i osavremenjivanje ponude predstavlja glavno sredstvo privlačenja turista u uslovima oštre konkurancije koja vlada na ovom tržištu. Zahvaljujući kruzing turizmu ostvaruju se težnje turista za stalnim putovanjima i upoznavanjem novih destinacija i kultura. Animacija i raznovrsnost sadržaja glavni su motivatori aktivnog odmora turista. Prekretnicu u razvoju kruzing turizma donijela je njegova cjenovna konkurentnost i dostupnost profilu prosječnog turiste.

Crna Gora ne valorizuje u dovoljnoj mjeri svoju prirodnu resursnu osnovu za razvoj kruzing turizma. Razvoj se temelji na nekoliko turoperatora koji podstiču atraktivnost takve ponude. Krstarenja moraju postati jedna od vodećih ponuda crnogorskog turizma, po kojoj će region postati prepoznatljiv na evropskom turističkom tržištu. Brend crnogorskog turizma se ne smije vezati samo za ljepotu mora i prirode, već i za njihovu valorizaciju i upoznavanje putem krstarenja. Osnovni preduslov razvoja kruzing turizma je da postoji svijest o važnosti i isplativosti tog oblika selektivne ponude. Razvoj treba da bude baziran na osmišljenoj strategiji, a ne prepušten aktivnostima nekoliko partnera. Treba prepoznati pozitivne efekte na cjelokupan razvoj zemlje. Kruzing turizmom se može privući novi tržišni segment, bogatija klijentela koja može biti ujedno i odlična promocija destinacije. Rezultati ovog istraživanja jasno ukazuju na postojanje određenih problema koji se nipošto ne smiju zanemariti, naročito ako se teži intenzivnijem razvoju kruzing turizma.

Ponuda nautičkog turizma treba da postane jedan od najprestižnijih turističkih proizvoda Crne Gore, koji će omogućiti njeno repozicioniranje na svjetskom turističkom tržištu. Međutim, Crna Gora ne valorizuje dovoljno svoje prirodne resurse u implementaciji kružnih putovanja, zbog čega se nije pozicionirala kao prestižna destinacija krstarenja. Razvoj kruzing turizma u Boki Kotorskoj, nije usklađen sa dugoročnim promjenama na međunarodnom tržištu kruzing turizma, zbog čega je neophodno uvesti strategijski pristup u planiranju njegovog razvoja u budućnosti. Ciljevi Kotora u domenu kruzing turizma trebalo bi da se sastoje u:

- pojačanoj zaštiti i održavanja prirodno vrijednih lokaliteta;
- rastu kvaliteta života lokalne zajednice;
- organizaciji sistema luke;
- utvrđivanju optimalnog kapaciteta postojeće luke;
- investiranju u izgradnju novog putničkog terminala;
- povećanju prihvatnih kapaciteta sanacijom, rekonstrukcijom i revitalizacijom postojeće luke;

- obogaćivanju opreme i kvaliteta ponude;
- produženju sezone;
- usklađivanju sa međunarodnim propisima koji se donose u oblasti zaštite sredine i međunarodnim zakonodavstvom;
- uspostavljanju sistema nadzora i kontrole;
- jačanju dijaloga između ključnih zainteresovanih strana;
- opremanju luke uređajima i opremom za zaštitu mora od zagađenja;
- uvođenju registra morskog dobra;
- pojednostavljenju administrativnih procedura i usklađivanje zakonodavstva;
- primjeni novih tehnologija i ekoloških standarda;
- uspostavljanju sistema kontinuiranog obrazovanja učesnika u nautičkom turizmu.

U istraživanju je dokazano da su *za povećanje pozitivnih i smanjenje negativnih uticaja kruzing turizma ključne formulacija i implementacija odgovarajućih zakonodavnih mjera, promocija dijaloga između ključnih zainteresovanih strana i jačanje edukacije o značaju održivog poslovanja u turističkom sektoru.*

Najučinkovitija promocija kruzinga u Crnoj Gori bi podrazumijevala postojanje nosioca promotivnih aktivnosti. Pojedine luke će sigurno biti zainteresovane za privlačenje kruzera i same raditi na svojoj promociji, ali je mnogo bolje postojanje jedne promotivne poruke. U tom je smislu važno uspostaviti organizaciju koja bi bila zadužena za zajedničku promociju. Ta organizacija bi se sastojala od više pravnih subjekata zainteresovanih za razvoj kruzing turizma na području Boke Kotorske. Glavni ciljevi te organizacije bi mogli biti sljedeći:

- promocija područja Boke Kotorske kao poželjne kruzing destinacije;
- usklađivanje ponude;
- očuvanje prirodne sredine;
- koordinacija između svih subjekata koji učestvuju u razvoju kruzing turizma;
- razmjenjivanje informacija od značaja;
- vođenje statistike;
- poboljšanje zakonske regulative;
- stručna izrada studije kruzing turizma;
- kontakt sa drugim asocijacijama koje su u uskoj vezi sa kruzing turizmom.

Postoji dosta široko rasprostranjeno mišljenje da zaštita čovjekove sredine dolazi u sukob sa interesima privrednog razvoja. Međutim, praksa u najrazvijenijim zemljama svijeta, ali i zemljama u razvoju, u toku posljednje decenije pokazuje upravo suprotno: tradicionalni

koncept razvoja, orijentisan na rast proizvodnje i potrošnje prirodnih resursa, dostigao je svojih svoje krajnje granice. Tzv. „eksterni troškovi" koji su rezultat zagađivanja, iscrpljivanja prirodnih resursa i narušavanja ljudskog zdravlja počeli su nadmašivati koristi koje donosi dalji rast. Iako je poslovanje u kruzing sektoru veoma isplativo s obzirom na rastući značaj ovog sektora na cjelokupnom turističkom tržištu, kruzing kompanije se suočavaju i sa velikim iazazovima. Raste broj konkurenata, postoje nevladine organizacije koje se zalažu za pooštravanje pravne regulative iz ove oblasti u cilju smanjenja zagađenja sa kruzera i očuvanja živote sredine, a broj svjetskih luka pogodan za pristanak mega kruzera je ograničen. Sa aspekta destinacije, iako zemlje koje imaju potencijal za razvoj kruzing turizma teže unapređenju ovog sektora i zauzimanju većeg tržišnog udjela, one se suočavaju sa izazovom održivog razvoja kruzing aktivnosti u skladu sa ekonomskim, ekološkim i socijalnim potrebama lokalne zajednice. Kapital se u najrazvijenijim zemljama svijeta danas sve više ulaže u zaštitu okoline, štednju energije i prirodnih resursa, kao i u razvoj tehnologija prijateljskih prema okolini. U tim se područjima otvaraju brojna nova radna mjesta. Ostale zemlje nemaju drugog izbora osim da slijede taj put. Održivi razvoj na lokalnom nivou treba podsticati fiskalnim mjerama, koje imaju za cilj sprečavanje zagađenja i rasipanje prirodnih bogatstava. Svi učesnici u turističkom razvoju dužni su da čuvaju prirodnu sredinu u cilju dostizanja stabilnog, kontinuiranog i održivog privrednog rasta, koji će biti usklađen sa pravičnim zadovoljavanjem potreba i težnjama kako sadašnje tako i budućih generacija. Veoma je važno da svi oblici turizma koji ne štete očuvanju rijetkih i dragocjenih resursa (prvenstveno vode i energije), i ne pospješuju proizvodnju otpada, dobiju prioritet i podsticaj od strane nacionalnih, regionalnih i lokalnih vlasti. Potrebno je ravnomjerno raspoređivanje tokova turista i posjetilaca u vremenu i prostoru, i to naročito onih koji su proizvod godišnjih odmora i školskih raspusta. Na taj način bi se smanjio pritisak koji turistička aktivnost proizvodi na okolinu i ujedno povećao njen korisni uticaj na razvoj turističke privrede i lokalne ekonomije.

Da bi se koncept održivog razvoja turizma mogao primijeniti u potpunosti, neophodan je visok stepen koordinacije aktivnosti svih učesnika u turističkom prometu. *Uspješno usvajanje koncepta održivog turizma na nacionalnom nivou zahtijeva uključivanje svih učesnika na turističkom tržištu u ovaj proces, a posebno države i privrede, odnosno putničkih agencija koje su ključni posrednici u prometu kruzing aranžmana.* Pravilno planiranje razvoja pojedinih destinacija ima poseban značaj. Cilj je da se pripreme i primijene efikasne planske mjere korišćenja resursa, koje omogućavaju postizanje maksimalnih ekonomskih i ekoloških efekata od turizma, uz istovremeno minimiziranje mogućih ekoloških ili kulturnih šteta. U radu

se pošlo od pretpostavke da bi *usvajanje koncepta održivog razvoja kruzing turizma u Crnoj Gori doprinijelo boljem pozicioniranju Crne Gore kao svjetske kruzing destinacije,* što je i potvrđeno u teorijskom i praktičnom dijelu istraživanja. U skladu sa navedenim, autor smatra da je neophodno motivisati lokalne turističke agencije da se ponašaju u skladu sa principima održivog turizma.

Možemo zaključiti, poslije svega navedenog, da brodarske agencije u našoj zemlji u narednom periodu moraju objediniti turističku ponudu, i to tako što će stalno osluškivati potrebe i zahtjeve turističke tražnje. Jedino se na taj način mogu zadovoljiti obje strane i to na prvom mjestu tražnja, koja će samo kroz stalno zadovoljavanje postati lojalna. Takođe, neophodno je razvijati turizam na očuvanim resursima, što baš i nije praksa u dosadašnjem poslovanju putničkih agencija jer naglasak stavljaju na masovni turizam umjesto na održivi. Ako degradiramo resurse, onda ne možemo ni govoriti o razvoju turizma. Da bi brodarske agencije promijenile dosadašnji trend poslovanja, potrebno je da se generalno podigne svijest o značaju turizma, kako kod zaposlenih u turističkoj privredi, tako i kod cjelokupnog stanovništva. Kako je činjenica da se turizam ne može razvijati na degradiranim resursima, sve agencije u regionu trebalo bi da više povedu računa o racionalnijem i efikasnijem korišćenju prirodnih resursa destinacija za koje se organizuju i postavljaju paket aranžmani. Treba težiti predviđanju i sprečavanju ekonomske, ekološke, socijalne i kulturne degradacije. Jedna od ključnih strategija na mikro nivou je promocija kvalitetnog poslovanja koje podrazumijeva dobro obučene, etički i ekološki osvešćene kadrove koji nemaju za cilj brzo sticanje profita po svaku cijenu, već dugoročnu izgradnju reputacije i baze lojalnih potrošača.

Radi što racionalnijeg raspolaganja obalnim prostorom i njegove zaštite od zagađenja, neophodno je uspostaviti sistem integralnog upravljanja tim prostorom na način da bude prilagodljiv i usmjeren prema održivom razvoju na duži rok. Kada je riječ o nautičkom turizmu, pod održivim razvojem podrazumijeva se očuvanje količine i kvaliteta obalnih resursa u cilju zadovoljenja ne samo sadašnje potražnje za nautičko-turističkim uslugama, već i osiguranja zdrave okoline za buduća pokoljenja.

Konačno, Kotor svoje nesumnjive potencijale i mogućnosti može zasigurno valorizovati ukoliko iskoristi i postojeću šansu koja se nudi u industriji kružnih putovanja. Međutim, potrebno je istaći da rast i razvoj kruzing turizma ne mogu biti neograničeni, već se, uzimajući u obzir sva postojeća ograničenja, mora težiti uspostavljanju sinergije ekonomije, ekologije i kvaliteta života društvene zajednice.

LITERATURA

Knjige:

1. Assael, H. (1984). *Consumer Behaviour and Marketing Action.* Boston: Kent Publishing.
2. Bakić, O. (1995). *Marketing menadžment turističke destinacije*. Beograd: Čigoja štampa.
3. Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Beiderman, S.P. (2008). *Travel and Tourism*. New Jersey: Pearson Prantice Hall.
5. Butler, R. W. (1997). „Modelling Tourism Development: Evolution, Growth and Decline", u: *Tourism Development and Growth – The Challenge of Sustainability* (ur. Wahab, S., Pigram, J. J.). London: Routledge str. 99-113.
6. Certo, S., Peter, J. P. (1991). *Strategic Management.* McGraw-Hill.
7. Certo, P., Peter, P. Ottensmeyer, E. (1995). *Strategic Management: Concepts and Applications*, 3rd Edition. Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, Homewood IL.
8. Costa, C., Panyik, E., Buhalis, D. (2013). *Trends in European Tourism Planning and Organisation*, UK: Channel View Publications.
9. Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžement u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
10. Dess G., Lupmkin G., Eisner A. (2007). *Strategijski menadžment-teorija i slučajevi*, III izdanje. Beograd: Data Status.
11. Dowling, R. K. (2006). *Cruise ship tourism*. Wallingford: CABI.
12. Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*, Beograd: Ekonomski fakultet, Viša škola za sportske trenere, Čigoja štampa.
13. Grupa autora (2006). *Ekonomski rečnik*. Beograd: Ekonomski fakultet.
14. Holloway, J.C. (2002). *The Business of Tourism*, 6th Edition. New York: Financial Times/ Prentice Hall.
15. Jovičić, D. (2000). *Turizam i životna sredina – koncepcija održivog razvoja*, Beograd: Zadužbina Andrejević.
16. Kesić, B., Jugović, A. (2006), *Menadžment pomorsko-putničkih luka*. Rijeka: Pomorski fakultet.
17. Klein, R. (2003). *Cruising-Out of Control: The Cruise Industry*. Nova Scotia: Canadian Centre for Policy Alternatives.
18. Kordić, S. (2009). *Kotor, Vodič kroz grad.* Kotor: Dobro more.
19. Kotler, P. (2000). *Marketing management,* The Millennium-Tenth edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
20. Kotler P., Keller K. Lane (2006), *Marketing menadžment*, 12. Izdanje. Beograd: Data Status.
21. Kreitner, R. (1993). *Management*, Boston: Haughton Mifflin Company.
22. Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism.* London: International Thomson Business Press.
23. Lojpur, A., Kuljak, M. (2005). *Menadžment*. Podgorica: Ekonomski fakultet Podgorica.

24. Luković, T., Šamanović, J. (2006), *Menadžment i ekonomika poslovanja u nautičkom turizmu.* Split: Hrvatski hidrografski institut.
25. Magaš, D. (1997). *Turistička destinacija*. Opatija: Hotelijerski fakultet.
26. Maksin, M., Pucar, M., Korać, M., Miljić, S. (2009). *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
27. Maksin, M. (2012). *Turizam i prostor*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
28. Mašić B., Lončarević R., Đorđević–Boljanović J. (2007). *Menadžment-principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
29. Mihailović, B. (2005). *Marketing u turizmu – principi za menadžment*. Cetinje: Obod.
30. Milanović-Golubović V. (2004). *Marketing menadžment*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
31. Milutinović, S. (2004). *Urbanizacija i održivi razvoj*. Niš: Fakultet zaštite na radu Univerziteta u Nišu.
32. Oppermann, M., Chon, K.S. (1997). *Tourism in Developing Countries*. London: International Thomson Business Center.
33. Popesku, J. (2013a). *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
34. Popesku, J. (2013b). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum
35. Popesku, J. (2016). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, V izmenjeno i dopunjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum.
36. Popov, D. (1979). *Putničke agencije: poslovanje.* Beograd: Turistička štampa.
37. Porter, M. (1985). *Competitive advantage-creating and sustaining superior pertformance,* New York: The Free Press.
38. Reed. D. (1996). *Sustainable Development*. London: Earthscan Publishing.
39. Spasić, V. (2010). *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, IV dopunjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum.
40. Spasić, V. (2013). *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
41. Šamanović, J. (2002). *Nautički turizam i management marina,* Split: Visoka pomorska škola.

Članci:

42. Ap, J., Crompton, J. L. (1993). „Residents' Strategies for Responding to Tourism Impacts". *Journal of travel research*, *32*(1). str. 47-50.
43. Beerli, A., Martin, J. D. (2004). „Factors influencing destination image". *Annals of Tourism Research*, 31(3). str. 657-681.
44. Buhalis, D. (2000). "Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1. str. 113-139.

45. Bulatović, M. (2012). „Održavanje u funkciji održivog razvoja". *2. Konferencija „Održavanje 2012",* Zenica.

46. Butler, R. W. (1991). „Tourism, Environment, and Sustainable Development". *Environmental Conservation,* 18(3). str. 201–209.

47. Butler, R. W. (1993). „Tourism-an evolutionary perspective", u: *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing* (ur. Nelson, J., Butler, R., Wall, G.), Publication Series No. 37. The University of Waterloo, Department of Geography, Waterloo. str. 27-43.

48. Crompton, J. (1979). „An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location upon that Image". *Journal of Travel Research*, 17(4). str. 18-43.

49. Doxey, G. (1975). „A Causation Theory of Visitor-Resident Irritants: Methodology and Research Inferences". *Travel and Tourism Research Associations Sixth Annual Conference Proceedings TTRA*, San Diego.

50. Gabriel Brida, J., Zapata, S. (2010). „Cruise Tourism: economic, socio-cultural and environmental impacts". *Int. J. Leisure and Tourism Marketing,* 1 (3). str. 205-226.

51. Gocić, M. Lj., Stanković, P., Trajković, S., Branković, S., Stanković, M. (2006). „Integrisani monitoring životne sredine osnova razvoja održivog turizma – naučni skup Prirodni resursi – osnova turizma". *Ecologica*, 13 (12). str. 147 – 152.

52. Jugović, A., Kesić, B., Jakomin, I. (2007). „Organizacija i razvoj pomorsko-putničkih luka". *Informatologija,* 40 (2). str. 146-152.

53. Klein, R.A. (2011). „Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability". *Journal of Hospitality and Tourism Management,* 18. str. 107–116.

54. Pasinović, M. (2006)."Neke karakteristike tržišta potražnje kružnih putovanja." U: Pasinović, M. (ur.). *Tržište kružnih putovanja i turistička ponuda Crne Gore,* Zbornik radova sa Okruglog stola. Kotor: Fakultet za turizam i hotelijerstvo. str. 9.

55. Paunović, S., Paunović, S. (2005). „Međunarodni dokumenti u funkciji održivog razvoja turizma". *Poslovna politika*, 34(5). str. 23-25.

56. Perović, Đ. (2013). „Prospect of Cruising in Boka Kotorska". *Turizam*, 17(1). str. 38-44.

57. Rajesh, R. (2013). **„**Impact of Tourist Perceptions, Destination Image and Tourist Satisfaction on Destination Image and Tourist Satisfaction on Destination Loyalty: A Conceptual Model**".** *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural,* 11 (3) Special Issue. str. 67-78.

58. Rawlings, T., Ruiz, G.M., Schoenfeld, S., Dobbs, F.C., Drake, L.A., Huq, A., Colwell, R.R., (1999). „Ecology and ballast mediated Transfer of Vibrio Cholerae 01 and 0139". Conference Paper: *1st National Conference on Marine Bioinvasions*, USA: MIT Cambridge.

59. Smith, M. D., Krannich, R. S. (1998). „Tourism dependence and resident attitudes". *Annals of Tourism Research*, *25*(4). str. 783-802.

60. Šamanović, J., Šamanović, M. (2007), Marketing Strategy in the Function of Nautical Tourism Development on the Croatian and Montenegrian Coast. *Selective Tourism*, 1 (2). str. 37.

61. Šerić, N., Rakušić, K. (2014). „Cruising Tourism: Differentiation Through the Characteristics of Cruising Route". *ESJ* Special Edition 2. str. 67-75.

62. Vučetić, A. (1999). „Menadžment održivog razvoja turizma". *Marketing*, 30 (4). str. 161-163.

Web sajtovi:

63. *Agencija Boka Adriatic*, http://www.adriaticagent.com/

64. BREA (2014). *The Global Economic Contribution of Cruise Tourism – 2013*. http://www.cruising.org/sites/default/files/pressroom/Global_Cruise_Impact_Analysis_2013.pdf [17.10.2016]

65. BREA (2015). *Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe 2015 Edition*. http://www.cruising.org/docs/default-source/market-research/2015-europe-economic-impact-study.pdf?sfvrsn=0 [30.05.2017]

66. California Regional Water Quality Contol Board, (2000). *San Francisco Bay Region.* http://www.waterboards.ca.gov/board_info/agendas/2004/july/0707-07_attach.pdf [17.10.2016]

67. CDM (2014a). *Besplatan bežični internet Free Montenegro i u Kotoru.* http://www.cdm.me/drustvo/crna-gora/besplatan-bezicni-internet-free-montenegro-i-u-kotoru [17.10.2016]

68. CDM (2014b), *Barselona: Crna Gora predstavljena kao kruzing destinacija*. http://www.cdm.me/turizam/barselona-crna-gora-predstavljena-kao-kruzing-destinacija [01.06.2017]

69. *Centralni turistički registar*, Ministarstvo održivog razvoja i turizma. http://www.ctr.mrt.gov.me/Portal/faces/master.jspx?_afrLoop=33378503932811204&_afrWindowMode=0&_adf.ctrl-state=eki5o6vum_4 [04.10.2016]

70. *Costa Crociere,* http://www.costacruise.com/,

71. *Cruise tourists book more often with travel agencies and spend more money*, ITB Berlin, 2016, http://www.itb-berlin.de/Presse/Pressemitteilungen/News_32577.html?referrer=/de/Presse/Pressemitteilungen/ [31.05.2017]

72. „Cruise Tourism from a Broad Perspective to a Focus on Zeeland", *Research Centre for Coastal Tourism,* vol. 4, 2012. http://www.kenniscentrumtoerisme.nl/l/library/download/13920 [30.05.2017]

73. *Cruise Travel Report 2017,* Cruise Lines International Association. https://www.cruising.org/docs/default-source/research/clia_cruisetravelreport_2017.pdf?sfvrsn=8 [31.05.2017]

74. Daud, K. (2016). „Thailand to Close Koh Tachai Island over Tourism damage", *Daily Pakistan Global.* https://en.dailypakistan.com.pk/viral/thailand-to-close-koh-tachai-island-over-tourism-damage/ [12.10.2016]

75. DB (2015). „Budva prvi grad u Crnoj Gori sa postrojenjem za zbrinjavanje otpadnih voda", *RTV Budva.* http://www.rtvbudva.me/vijesti/budva-prvi-grad-u-crnoj-gori-sa-postrojenjem-za-zbrinjavanje-otpadnih-voda/8337 [11.01.2017]

76. FCCA (2016). *Cruise Industry Overview – 2016*. http://www.f-cca.com/downloads/2016-FCCA-Cruise-Industry-Overview-Cruises-Statistics.pdf [31.05.2017]

77. FCCA (2017). *Cruise Industry Overview – 2017.* http://www.f-cca.com/downloads/2017-Cruise-Industry-Overview-Cruise-Line-Statistics.pdf [31.05.2017]

78. *Gorbis Travel,* http://www.gorbis.com/main/katalozi [31.05.2017]

79. Klein, R. (2009). *Getting a grip on cruise ship pollution*, Friends of the Earth. http://www.cruisejunkie.com/FOE.pdf [30.05.2017]

80. Košić, K. (2010). *Nastanak i razvoj turističkih agencija u svijetu.* Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo. http://www.dgt.uns.ac.rs/download/menturag_nastanak.pdf [02.11.2016]

81. Disney Cruise Line, *Training*, http://dcl.disneycareers.com/en/onboarding/crew/working-here/training/ [31.05.2017]

82. Lučka uprava Dubrovnik, http://www.portdubrovnik.hr/index.php?act=1&lnk=12&lan=hr [20.05.2017]

83. Luka Kotor, *Statistički podaci*, http://www.portofkotor.co.me/O-luci/statisticki-podaci.html [19.10.2016]

84. Manning, T. (2006). *Managing cruise ship impacts: Guidelines for current and potential destination communities.* http://www.tourisk.org/content/projects/downloads.htm [30.05.2017]

85. Međunarodna konvencija o sprečavanju zagađenja s brodova, http://www.mmtpr.hr

86. Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2014). *Saopštenje: Kruzing turizam važan segment turističke ponude u Crnoj Gori.* http://www.mrt.gov.me/vijesti/142901/Saopstenje-Kruzing-turizam-vazan-segment-turisticke-ponude-u-Crnoj-Gori.html [17.10.2016]

87. *MSC Cruises*, http://www.msccruises.com/

88. Oceana (2003). *Protect Our Oceans: Stop Cruise Ship Pollution*, USA: Washington. http://oceana.org/sites/default/files/o/uploads/cruiseshipwaste_uslawsandregulations.pdf [17.10.2016]

89. Port of Venice, *Statistics*, https://www.port.venice.it/en/cruises.html [20.11.2016]

90. Punkufer dnevnik (2013), *Dok je kruzera nema brige za turizam u Dubrovniku.* http://punkufer.dnevnik.hr/clanak/dogadanja/novosti/dok-je-kruzera-nema-brige-za-turizam-u-dubrovniku---296600.html [30.05.2017]

91. Royal Caribbean Cruises (2012). *Stewardship Report.* https://www.azamaraclubcruises.com/aboutazamara/stewardship-program [31.05.2017]

92. *Thomas Cook History*, https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/ [02.11.2016]

93. Thomas Cook History, *Key Dates,* https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/key-dates/ [02.11.2016]

94. UNWTO: Sustainable Development of Tourism, http://sdt.unwto.org/content/about-us-5 [01.06.2017]

95. Visit Montenegro (2011). *Kultura u Kotoru*. http://www.visit-montenegro.com/sicg/cities-kotor-c.htm [17.10.2016]

96. Zavod za statistiku Crne Gore: Monstat, *Turizam*, http://www.monstat.org/cg/page.php?id=368&pageid=44 [19.10.2016]

Ostala literatura:

97. ___ (2007). *Održivi odgovorni razvoj turizma u XXI veku – Agenda 21 za turističku privredu*. Beograd: Turistička organizacija Srbije.

98. Autorita Portuale di Ancona, (2010), *Rapporto Statistico*, Ancona.

99. Carr, E., Corbett, J. (2017). *Final Report: Evaluation of Cruise Industry Global Environmental Practices and Performance*. Cruise Lines International Association.

100. CLIA (2015). *The Cruise Industry: Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe*, Brussels.

101. Dubrovačko-županijska Lučka uprava Dubrovnik (2006). Interna dokumentacija.

102. EXPEDITIO, Centar za održivi prostorni razvoj (2005). *Evropske konvencije i preporuke u oblasti kulturnog nasljeđa*, Kotor.

103. Ministarstvo ekonomije (2015). *Nacionalni program zaštite potrošača jul 2015-jun 2018,* Podgorica.

104. Ministarstvo zaštite životne sredine i uređenja prostora Vlade RCG, (2006). *Nacionalna strategija održivog razvoja Crne Gore*, Podgorica.

105. Opština Kotor (2012). *Strateški plan razvoja opštine Kotor 2013-2017,* Kotor.

106. Radić, A. (2011). *Održivost kruzing destinacije*. Master rad, Beograd: Univerzitet Singidunum.

107. Sekretarijat za kulturu, sport i društvene djelatnosti (2013). *Program razvoja kulture opštine Kotor 2013.-2017. godine,* Podgorica.

108. TO Kotor (2016). *Izvještaj o radu za 2015. godinu,* Kotor.

109. UNEP & UNWTO (2005). *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*.

110. University of the Aegean (2002). *Defining, Measuring and Evaluating Carrying Capacity in European Tourism Destinations.* Environmental Planning Laboratory by the European Commission, Directorate-General for Environment, Nuclear Safety and Civil Protection, Athens. str. 30.

111. Vlada CG (2013). *Informacija o povezanosti i dostupnosti Crne Gore u funkciji razvoja turizma.*

112. Vlada CG (2015). *Nacionalni program zaštite potrošača*, Podgorica: Ministarstvo ekonomije.

113. Zakon o zaštiti potrošača, „Sl. list CG“, br.26/07 i „Sl. list CG“, br. 02/14.

Izvori za slike:

114. *Agencija 360 Monte*, *https://360monte.me/herceg-novi* [07.11.2016]

115. *Agencija Explorer,* http://www.explorer.co.me/srp-me/nasa-ponuda/ljeto/biciklom-kroz-prirodu [07.11.2016]

116. *Budva*, http://www.budva.com/mne/stari-grad [31.05.2017]

117. *Daily Mail,* http://www.dailymail.co.uk/news/article-2288930/Thomas-Cook-axe-2-500-UK-jobs-close-195-travel-agents-cash-strapped-families-shun-package-holidays.html [11.05.2017]

118. *Global Tour Montenegro*, https://www.globtourmontenegro.com/me/izleti/izlet-kayaking-u-bokokotorskom-zalivu-228 [07.11.2016]

119. *Gorbis Travel*, www.gorbis.com [07.11.2016]

120. *Inside the Royal Princess*, http://www.liverpoolecho.co.uk/whats-on/whats-on-news/gallery/inside-the-royal-princess-9241827 [02.11.2016]

121. London, S. (2009), *Two Holidays in One – Cruise from Venice, Italy,* Proffesor Cruise Ship Blog. http://professorcruiseship.blogspot.com [20.05.2017]

122. *Lučka uprava Dubrovnik*, http://www.portdubrovnik.hr [20.05.2017]

123. *Lučka uprava Split,* http://www.portsplit.com [20.05.2017]

124. *Luka Kotor*, http://www.portofkotor.co.me/Kruzing/info.html [25.05.2017]

125. *Luka Venecija*, https://www.port.venice.it/en/the-port-in-figures.html [25.05.2017]

126. *Moja Crna Gora,* http://www.mojacrnagora.com/slika-dana-2013-06-29-zalazak-sunca-u-mjestu-ljuta-boka-kotorska/ [07.11.2016]

127. Montenegro Holiday Expert, *Day Trips in Montenegro – Don't Miss*, https://www.montenegro-holiday.expert/travel-news/day-trips-montenegro [07.11.2016]

128. Montenegro Travel, *Pomorski muzej,* http://www.montenegro.travel/objekti/pomorski-muzej

129. NomadicMatt (2013). *Why Tourists Ruin the Places They Visit?* http://www.nomadicmatt.com/travel-blogs/why-tourists-ruin-the-places-they-love/ [02.11.2016]

130. *Pana Comp,* http://www.panacomp.net/lovcen-national-park/ [07.11.2016]

131. *Photo Montenegro,* http://www.photomontenegro.me/skadarsko-jezero/ [07.11.2016]

132. *Rivijera*, http://www.rivijera.net/en/beachbars/plaza/ [07.11.2016]

133. *Thomas Cook History*, https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/175-years/ [11.05.2017]

134. TO Kotor, *Katedrala Sv. Tripuna*, http://www.tokotor.me/mm-post-lokacije/katedrala-sv-tripuna/ [07.11.2016]

135. *Travel Montenegro*, http://www.travelmontenegro.me/plava-spilja/ [07.11.2016]

136. Montesol Travel, *Montenegro Tour,* http://montesoltravel.me/aranzman/visit-cetinje-and-lovcen [02.02.2019]

137. *Wines of Montenegro*, http://winesofmontenegro.me/?my-product=zarko-masanovic&lang=sr [07.11.2016]

POPIS SLIKA, TABELA I GRAFIKONA

SLIKA 1. ROYAL PRINCESS KRUZER 10
SLIKA 2. KUKOV PROMOTIVNI LETAK 1902. I 1904. GODINA 24
SLIKA 3. KUKOV KUPON 24
SLIKA 4. PROMOTIVNI LETAK-KRSTARENJE NILOM 25
SLIKA 5. PROMOTIVNI LETAK IZ 1953 25
SLIKA 6. POMORSKI MUZEJ U KOTORU SLIKA 7. KATEDRALA SV. TRIPUNA 32
SLIKA 8. STARI GRAD, BUDVA 32
SLIKA 9. NJEGUŠI 33
SLIKA 10. GOSPA OD ŠKRPJELA 34
SLIKA 11. HERCEG NOVI 34
SLIKA 12. PLAVA SPILJA 34
SLIKA 13. MASLINJACI- TRADICIJA I PROIZVODNJA 35
SLIKA 14. PLAŽA JAZ 36
SLIKA 15. PORTO MONTENEGRO 36
SLIKA 16. KAJAKING 36
SLIKA 17. BOKA BICIKLOM 37
SLIKA 18. OFF ROAD TOUR 37
SLIKA 19. SKADARSKO JEZERO 38
SLIKA 20. ZALAZAK SUNCA 38
SLIKA 21. SVETI STEFAN 39
SLIKA 22. MONTENEGRO GASTRO TURA 39
SLIKA 23. VINSKA TURA 39
SLIKA 24. TALC MODEL 61
SLIKA 25. FAZE STRATEŠKOG MENADŽMENTA 70
SLIKA 26. LUKA VENECIJA 83
SLIKA 27. DUBROVNIK 85
SLIKA 28. LUKA SPLIT 88
SLIKA 29. PROGRAM CENOVNE REAKCIJE NA SMANJENJE CIJENA KONKURENATA 109
SLIKA 30. KANALI PRODAJE U TURIZMU 111
SLIKA 31. PRIMJER MJERENJA REZULTATA MARKETING KOMUNIKACIJA 115
SLIKA 32. WEB STRANICA LUKE KOTOR 118
SLIKA 33. WEB SAJT LUKE VENECIJA 118
SLIKA 34. KOH PHI PHI OSTRVO, PRIJE 5 GODINA I DANAS 123
SLIKA 35. NAJČEŠĆE PREPREKE U PRIMENI POLITIKE ODRŽIVOG RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE 128
SLIKA 36. KLJUČNE PRETPOSTAVKE ZA BUDUĆI RAZVOJ KRUZING TURIZMA U CRNOJ GORI 191

TABELA 1. DIREKTNI EKONOMSKI EFEKTI KRUZING SEKTORA U EVROPI PREMA INDUSTRIJI, 2014. ... 15
TABELA 2. PRIHODI OD PUTNIKA U NAJVEĆIM EVROPSKIM LUKAMA, 2012-2014. ... 16
TABELA 3. MOTIVI TURISTA ZA ODLAZAK NA PUTOVANJA ... 20
TABELA 4. PREDNOSTI KRSTARENJA U ODNOSU NA DRUGE VRSTE ODMORA ... 21
TABELA 5. BROJ DOLAZAKA JAHTI, 2010-2015 ... 30
TABELA 6. BROJ BRODOVA U BRODOGRADILIŠTU BIJELA, 2010-2015 ... 30
TABELA 7. PODACI BROJA BRODOVA I PUTNIKA BOKA ADRIATIC D.O.O., 2010-2015. ... 30
TABELA 8. SWOT ANALIZA BOKA ADRIATIC D.O.O. ... 42
TABELA 9. PREPORUKE U CILJU POVEĆANJA BEZBJEDNOSTI ... 56
TABELA 10. PROJEKCIJA PONUDE IZLETA U KONKURENTSKOM OKRUŽENJU ZA 2015. GODINU ... 64
TABELA 11. BROJ PUTNIKA U LUCI VENECIJA ... 84
TABELA 12. PROSJEČAN BROJ PUTNIKA SA KRUZERA U DUBROVNIKU ZA 2006. I PROJEKCIJA ZA 2017 ... 86
TABELA 13. BROJ PUTNIKA U LUCI RIJEKA ... 88
TABELA 14. BROJ BRODOVA KOJI SU POSJETILI LUKU SPLIT ... 89
TABELA 15. SWOT ANALIZA KRUZING TURIZMA U KOTORU ... 91
TABELA 16. POL ISPITANIKA ... 153
TABELA 17. STAROST ISPITANIKA ... 153
TABELA 18. OBRAZOVANJE ISPITANKA ... 155
TABELA 19. ZAPOSLENJE ISPITANIKA ... 156
TABELA 20. DA LI JE KRUZING TURIZAM DOVOLJNO RAZVIJEN U BOKI KOTORSKOJ? ... 157
TABELA 21. DA LI SMATRATE DA JE KRUZING TURIZAM ZNAČAJAN ZA CG (PREMA POLU)? ... 158
TABELA 22. KAKAV JE UTICAJ KRUZING TURZMA NA CG? ... 158
TABELA 23. U KOJU KATEGORIJU NAJVEĆIM DIJELOM SPADAJU POZITIVNI UTICAJI KRUZING TURIZMA? ... 159
TABELA 24. U KOJU KATEGORIJU NAJVEĆIM DIJELOM SPADAJU NEGATIVNI UTICAJI KRUZING TURIZMA? ... 160
TABELA 25. KO IMA NAJVEĆU ODGOVORNOST ZA SMANJENJE NEGATIVNIH EFEKATA KRUZING TURIZMA? ... 160
TABELA 26. KO IMA NAJVEĆU ODGOVORNOST ZA POVEĆANJE POZITIVNIH EFEKATA KRUZING TURIZMA? ... 161
TABELA 27. KOJE SU NAJADEKVATNIJE DRŽAVNE MJERE ZA POVEĆANJE POZITIVNOG I SMANJENJE NEGATIVNOG UTICAJA KRUZING TURIZMA? ... 162
TABELA 28. DA LI BI SEKTOR PRIVREDE TREBALO DA PREDUZME DODATNE MJERE U CILJU POVEĆANJA POZITIVNOG I SMANJENJA NEGATIVNOG UTICAJA KRUZING TURIZMA? ... 163
TABELA 29. KOJE SU NAJADEKVATNIJE MJERE PRIVREDNOG SEKTORA ZA POVEĆANJE POZITIVNOG I SMANJENJE NEGATIVNOG UTICAJA KRUZING TURIZMA? ... 164

TABELA 30. DA LI TURISTI KAO POTROŠAČI TREBA DA PREDUZMU DODATNE MJERE U CILJU POVEĆANJA POZITIVNOG I SMANJENJA NEGATIVNOG UTICAJA KRUZING TURIZMA? 164
TABELA 31. KOJE SU NAJADEKVATNIJE MJERE TURISTA KAO POTROŠAČA ZA POVEĆANJE POZITIVNOG I SMANJENJE NEGATIVNOG UTICAJA KRUZING TURIZMA? 165
TABELA 32. DA LI LOKALNO STANOVNIŠTVO TREBA DA PREDUZME DODATNE MJERE U CILJU POVEĆANJA POZITIVNOG I SMANJENJA NEGATIVNOG UTICAJA KRUZING TURIZMA? 165
TABELA 33. KOJE SU NAJADEKVATNIJE MJERE LOKALNIH STANOVNIKA ZA POVEĆANJE POZITIVNOG I SMANJENJE NEGATIVNOG UTICAJA KRUZING TURIZMA? 166
TABELA 34. KRUZING TURIZAM OBEZBJEĐUJE ZNAČAJNE PRIHODE LOKALNOJ ZAJEDNICI/DESKRIPTINI PARAMETRI 167
TABELA 35. KRUZING TURIZAM OBEZBJEĐUJE KREIRANJE NOVIH RADNIH MJESTA /DESKRIPTINI PARAMETRI 168
TABELA 36. KRUZING TURIZAM PODSTIČE OTVARANJE NOVIH PREDUZEĆA I RADNJI /DESKRIPTINI PARAMETRI 169
TABELA 37. KRUZING TURIZAM PODSTIČE OTVARANJE NOVIH PREDUZEĆA I RADNJI /FREKVENCIJA ODGOVORA 169
TABELA 38. KRUZING TURIZAM OMOGUĆAVA UPOZNAVANJE NOVIH KULTURA /DESKRIPTINI PARAMETRI 170
TABELA 39. KRUZING TURIZAM OMOGUĆAVA UPOZNAVANJE NOVIH KULTURA/ FREKVENCIJA ODGOVORA (POL I RADNO MJESTO) 170
TABELA 40. KRUZING TURIZAM OMOGUĆAVA LOKALNOJ ZAJEDNICI DA PREZENTUJE SVOJU TRADICIJU I OBIČAJE DRUGIM KULTURAMA/DESKRIPTIVNI PARAMETRI 171
TABELA 41. KRUZING TURIZAM PODSTIČE ULAGANJA U ZAŠTITU PRIRODNIH RESURSA/DESKRIPTIVNI PARAMETRI 172
TABELA 42. KRUZING TURIZAM PODSTIČE ULAGANJA U ZAŠTITU PRIRODNIH RESURSA/FREKVENCIJA ODGOVORA 172
TABELA 43. KRUZING TURIZAM MOŽE NEGATIVNO UTICATI NA OČUVANJE KULTURNOG IDENTITETA LOKALNE ZAJEDNICE/DESKRIPTIVNI PARAMETRI 173
TABELA 44. KRUZING TURIZAM MOŽE NEGATIVNO UTICATI NA OČUVANJE KULTURNOG IDENTITETA LOKALNE ZAJEDNICE/FREKVENCIJA ODGOVORA 173
TABELA 45. KRUZING TURIZAM NEGATIVNO UTIČE NA KVALITET ŽIVOTA LOKALNIH STANOVNIKA/DESKRIPTIVNI PARAMETRI 174
TABELA 46. KRUZING TURIZAM DOPRINOSI DEGRADACIJI PRIRODNIH RESURSA /DESKRIPTIVNI PARAMETRI 175
TABELA 47. KRUZING TURIZAM DOPRINOSI DEGRADACIJI PRIRODNIH RESURSA /FREKVENCIJA ODGOVORA 176

TABELA 48. KRUZING TURIZAM PODSTIČE INVESTICIJE U INFRASTRUKTURU/DESKRIPTIVNI PARAMETRI 176
TABELA 49. KRUZING TURIZAM PODSTIČE INVESTICIJE U INFRASTRUKTURU/FREKVENCIJA ODGOVORA ...176
TABELA 50. SREDNJE VRIJEDNOSTI ODGOVORA NA PITANJA 20-29 PREMA POLU ISPITANIKA 178
TABELA 51. PITANJE 30. SA KOJOM TVRDNJOM SE NAJVIŠE SLAŽETE? FREKVENCIJA ODGOVORA 182
TABELA 52. PITANJE 31. SA KOJOM TVRDNJOM SE NAJVIŠE SLAŽETE? FREKVENCIJA ODGOVORA 184
TABELA 53. PITANJE 32. SA KOJOM TVRDNJOM SE NAJVIŠE SLAŽETE? FREKVENCIJA ODGOVORA 185
TABELA 54. KOJI SU KLJUČNI PROBLEMI KOJE JE POTREBNO RIJEŠITI ZARAD POVEĆANJA POZITIVNIH EFEKATA KRUZING TURIZMA NA BOKU KOTORSKU? FREKVENCIJA ODGOVORA..... 186
TABELA 55. KOJI SU KLJUČNI PROBLEMI KOJE JE POTREBNO RIJEŠITI ZARAD POVEĆANJA POZITIVNIH EFEKATA KRUZING TURIZMA NA BOKU KOTORSKU? FREKVENCIJA ODGOVORA PREMA POLU . 187

GRAFIKON 1. VJEROVATNOĆA ODLASKA NA KRUZING PREMA ETNIČKIM GRUPAMA 22
GRAFIKON 2. BROJ PRISTIGLIH BRODOVA U LUKU KOTOR 2003-2015. 45
GRAFIKON 3. BROJ PUTNIKA PRISTIGLIH SA KRUZERA U LUKU KOTOR 2003-2015. 46
GRAFIKON 4. STRUKTURA PUTNIKA U LUCI TRST ZA 2007 84
GRAFIKON 5. STAROSNA STRUKTURA ISPITANIKA PO GRUPAMA 155
GRAFIKON 6. OBRAZOVANJE ISPITANIKA PREMA POLU 156
GRAFIKON 7. DA LI JE KRUZING TURIZAM DOVOLJNO RAZVIJEN U BOKI KOTORSKOJ (PREMA STAROSNIM GRUPAMA)? 157
GRAFIKON 8. KRUZING TURIZAM OBEZBJEĐUJE ZNAČAJNE PRIHODE LOKALNOJ ZAJEDNICI/FREKVENCIJA ODGOVORA 167
GRAFIKON 9. KRUZING TURIZAM OBEZBJEĐUJE KREIRANJE NOVIH RADNIH MJESTA PREMA POLU ISPITANIKA/FREKVENCIJA ODGOVORA 168
GRAFIKON 10. KRUZING TURIZAM OMOGUĆAVA LOKALNOJ ZAJEDNICI DA PREZENTUJE SVOJU TRADICIJU I OBIČAJE DRUGIM KULTURAMA/FREKVENCIJA ODGOVORA 171
GRAFIKON 11. KRUZING TURIZAM NEGATIVNO UTIČE NA KVALITET ŽIVOTA LOKALNIH STANOVNIKA/FREKVENCIJA ODGOVORA 174
GRAFIKON 12. SREDNJE VRIJEDNOSTI ODGOVORA NA PITANJA 20-29 181
GRAFIKON 13. DA LI JE POTREBNO MIJENJATI ONIM KRUZING AKTIVNOSTI U BOKI KOTORSKOJ/PREMA POLU 183
GRAFIKON 14. KOJI SU KLJUČNI PROBLEMI KOJE JE POTREBNO RIJEŠITI ZARAD POVEĆANJA POZITIVNIH EFEKATA KRUZING TURIZMA NA BOKU KOTORSKU? FREKVENCIJA ODGOVORA PREMA POLU 187

PRILOZI

Prilog 1. Anketa TO Kotor među posjetiocima tvrđave

1. Koliko imate godina?
2. Odakle dolazite?
3. Kako ste čuli za Kotorske bedeme?
4. Da li ste zadovoljni sigurnošću staza?
5. Šta bi ste preporučili u cilju povećanja bezbjednosti?
6. Da li mislite da nešto nedostaje na bedemima?
7. Da li ste uz kartu dobili račun?
8. Da li je cijena karte prihvatljiva?
9. Da li ste dobili informativni letak?
10. Da li vam je neko naplatio informativni letak?
11. Da li vam je neko naplatio bilo kakvu uslugu na bedemu?
12. Preporuke, sugestije, zamjerke, pohvale.

Prilog 2. Anketa sprovedena među građanima Kotora

a) Kako ocjenjujete razvoj kruzing turizma?
b) Koje su najznačajnije pozitivne strane kruzing turizma?
c) Koje su najznačajnije negativne strane kruzing turizma?
d) Da li imate prijedlog kako ublažiti negativne uticaje kruzing turizma u Kotoru?

Prilog 3. Anketa sprovedena među preduzetnicima u Kotoru

1) Da li su putnici sa kruzera dobri potrošači?
2) Da li turisti imaju primjedbe na postojeću ponudu u prodavnicama Kotora?
3) Da li ste primjetili da postoje razlike u strukturi potrošnje od strane turista različitih nacionalnosti? U čemu se razlikuju kupovne navike turista iz različitih zemalja?
4) Na koji način smatrate da je najbolje unaprijediti postojeću ponudu u cilju povećanja potrošnje turista?

Prilog 4. Anketa o uticaju kruzing turizma u Boki Kotorskoj

Molimo Vas da izdvojite nekoliko minuta za popunjavanje anonimne ankete koja ima za cilj identifikovanje pozitivnih uticaja kruzing turizma u Boki Kotorskoj.

1. Pol (zaokružiti) M Ž

2. Koliko imate godina? (upisati)_____

3. Najviši nivo stečenog obrazovanja:
a) osnovna škola
b) srednja škola
c) viša škola
d) fakultet
e) postdiplomske studije

4. Zaposleni ste u:
a) sektoru turizma
b) sektoru povezanim sa turizmom
c) nekom drugom sektoru

5. Da li smatrate da je kruzing turizam dovoljno razvijen u Boki Kotorskoj?
DA NE

6. Da li smatrate da je kruzing turizam je značajan za razvoj Crne Gore?
DA NE

7. Uticaj kruzing turizma na Crnu Goru je:
a) Pretežno pozitivan
b) Pretežno negativan
c) Jednako pozitivan i negativan
d) Ne znam

8. Pozitivni efekti kruzing turizma najvećim dijelom spadaju u kategoriju:
a) ekonomskih (npr. rast prihoda)
b) socio-kulturnih (npr. upoznavanje drugih kultura)
c) ekoloških (npr. porast brige za očuvanjem prirodnih resursa)
d) drugo_____ (upisati)

9. Negativni efekti kruzing turizma najvećim dijelom spadaju u kategoriju:
a) ekoloških (npr. uništavanje prirodnih resursa)
b) socio-kulturnih (npr. gubitak kulturnog identiteta)
c) ekonomskih (npr. prevelika ulaganja u turizam)
d) drugo_____ (upisati)

10. Za smanjenje negativnih efekata kruzing turizma najveću odgovornost ima:

a) država
b) turisti
c) privrednici
d) stanovništvo

11. Za povećanje pozitivnih efekata kruzing turizma najveću odgovornost ima:

a) država
b) turisti
c) privrednici
d) stanovništvo

12. Da li smatrate da bi država trebala da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma?

DA NE

13. Najadekvatnije državne mjere za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma bile bi:

a) zakonodavne mjere usmjerene na regulativu iz oblasti kruzing turizma i zaštite životne sredine
b) implementacija strategija održivog razvoja kruzing turizma
c) podsticanje privrednog sektora na održivo poslovanje
d) bolji mehanizmi nadzora i kontrole

14. Da li smatrate da bi sektor privrede trebalo da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma?

DA NE

15. Najadekvatnije mjere privrednog sektora za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma bile bi:

a) implementacija strategija održivog razvoja
b) edukacija zaposlenih iz oblasti održivog razvoja
c) veća ulaganja u nove, čistije tehnologije
d) veći stepen saradnje među privrednicima i između privrednika i vladinih i nevladinih organizacija

16. Da li smatrate da bi turisti kao potrošači trebali da preduzmu dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma?

DA NE

17. Najadekvatnije mjere turista kao potrošača za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma bile bi:

a) bolja edukacija o značaju održivog turizma
b) manji broj kruzing putovanja
c) veća potrošnja u destinaciji

18. Da li smatrate da bi lokalno stanovništvo trebalo da preduzme dodatne mjere u cilju povećanja pozitivnog i smanjenja negativnog uticaja kruzing turizma?

DA NE

19. Najadekvatnije mjere lokalnih stanovnika za povećanje pozitivnog i smanjenje negativnog uticaja kruzing turizma bile bi:

a) razvijanje dijaloga sa državom
b) razvijanje dijaloga sa privredom
c) razvijanje dijaloga sa potrošačima
d) otvoreno prikazivanje nezadovoljstva (npr. protestima)

*Molimo Vas da odaberete odgovor sa kojim se najviše slažete, gdje je **1**-ne slažem se, **2**-uglavnom se ne slažem, **3**- niti se slažem, niti se ne slažem, **4**-uglavnom se slažem i **5**-slažem se:*

20. Kruzing turizam obezbjeđuje značajne prihode lokalnoj zajednici.

1	2	3	4	5

21. Kruzing turizam obezbjeđuje kreiranje novih radnih mjesta.

1	2	3	4	5

22. Kruzing turizam podstiče otvaranje novi preduzeća i radnji.

1	2	3	4	5

23. Kruzing turizam omogućava upoznavanje novih kultura.

1	2	3	4	5

24. Kruzing turizam omogućava lokalnoj zajednici da prezentuje svoju tradiciju i običaje drugim kulturama

1	2	3	4	5

25. Kruzing turizam podstiče ulaganja u zaštitu prirodnih resursa.

1	2	3	4	5

26. Kruzing turizam može negativno uticati na očuvanje kulturnog identiteta lokalne zajednice.

1	2	3	4	5

27. Kruzing turizam negativno utiče na kvalitet života lokalnih stanovnika.

1	2	3	4	5

28. Kruzing turizam doprinosi degradaciji prirodnih resursa.

1	2	3	4	5

29. Kruzing turizam podstiče investicije u infrastrukturu.

1	2	3	4	5

30. Zaokružite tvrdnju sa kojom se najviše slažete od ponuđenih:

a) Potrebno je podsticati razvoj kruzing turizma u Boki Kotorskoj
b) Potrebno je smanjiti nivo kruzing aktivnosti u Boki Kotorskoj
c) Najbolje bi bilo da nivo kruzing aktivnosti u Boki Kotorskoj ostane na sadašnjem nivou

31. Zaokružite tvrdnju sa kojom se najviše slažete od ponuđenih:

a) Kruzing turizam je jedan od najznačajnijih oblika turizma za Crnu Goru
b) Kruzing turizam nije od velikog značaja za Crnu Goru
c) Kruzing turizam je jednako značajan kao i drugi oblici turizma u Crnoj Gori

32. Zaokružite tvrdnju sa kojom se najviše slažete od ponuđenih:

a) Kruzing turizam može omogućiti Crnoj Gori da postane poznata svjetska turistička destinacija
b) Kruzing turizam nema mnogo uticaja na pozicioniranje Crne Gore kao svjetske turističke destinacije
c) Kruzing turizam će smanjiti interesovanje svjetskih turista za Crnu Goru kao turističku destinaciju

33. Ključne probleme koje je potrebno riješiti zarad povećanja pozitivnih efekata kruzing turizma na Boku Kotorsku su:

a) Smanjenje nivoa degradacije prirodnih resursa (zagađenje mora, vazduha i sl.)
b) Smanjenje nivoa buke i otpada u Kotoru
c) Povećanje obima potrošnje turista
d) Jačanje edukacije privrede, građana i turista o značaju održivog turizma
e) Jačanje dijaloga između ključnih zainteresovanih strana, prije svega države i građana, kako bi se na efikasniji način uvažile potrebe lokalne zajednice.
f) Poboljšanje saobraćajne infrastrukture u gradu.

Značaj nautičkog turizma za razvoj turizma Crne Gore

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	docslide.us Internet	889 words — 1%
2	www.singipedia.com Internet	515 words — 1%
3	nardus.mpn.gov.rs Internet	272 words — < 1%
4	tims.rs Internet	195 words — < 1%
5	lokalniodrzivirazvoj.webs.com Internet	146 words — < 1%
6	www.modrykonik.sk Internet	133 words — < 1%
7	www.scribd.com Internet	128 words — < 1%
8	www.careers.ac.rs Internet	127 words — < 1%
9	www.pfri.uniri.hr Internet	99 words — < 1%
10	www.cqm.rs Internet	95 words — < 1%
11	hrcak.srce.hr Internet	95 words — < 1%

12	www.gov.me Internet	91 words — < 1%
13	www.odrzavanje.unze.ba Internet	90 words — < 1%
14	www.mojasvadba.sk Internet	85 words — < 1%
15	www.pravst.hr Internet	85 words — < 1%
16	e-lib.efst.hr Internet	81 words — < 1%
17	besplatniseminarskiradovi.com Internet	78 words — < 1%
18	sinisastevovic.wordpress.com Internet	75 words — < 1%
19	www.emeraldinsight.com Internet	65 words — < 1%
20	issuu.com Internet	64 words — < 1%
21	www.mint.hr Internet	61 words — < 1%
22	Denis Cerić. "Chapter 4 Cruise Tourism: From Regional Saturation Towards Global Dynamic Equilibrium", Springer Nature, 2018 Crossref	61 words — < 1%
23	05aabd32c59c1fd7e5849ea3ff5dcc32b0cc086d.googledrive.com Internet	59 words — < 1%
24	www.suburban.breeze.rs Internet	

		57 words — < 1%
25	www.hhi.hr Internet	55 words — < 1%
26	www.eraz.org.rs Internet	53 words — < 1%
27	www.fms-tivat.me Internet	52 words — < 1%
28	Simic, Vladimir. "Analysis of organizational and managerial structure on the case of Serbian film association", Ekonomija teorija i praksa, 2015. Crossref	51 words — < 1%
29	www.unidu.hr Internet	51 words — < 1%
30	lra.le.ac.uk Internet	50 words — < 1%
31	www.tandfonline.com Internet	46 words — < 1%
32	docplayer.net Internet	43 words — < 1%
33	www.minekon.gov.me Internet	39 words — < 1%
34	"Cruise Tourism and Society", Springer Nature America, Inc, 2012 Crossref	39 words — < 1%
35	www.buljaricabay.me Internet	35 words — < 1%
36	www.gorbis.com Internet	35 words — < 1%

37	fms-tivat.me Internet	33 words — < 1%
38	portal.sitcon.singidunum.ac.rs Internet	32 words — < 1%
39	scindeks.ceon.rs Internet	31 words — < 1%
40	www.opstinakotor.org Internet	30 words — < 1%
41	talpykla.elaba.lt Internet	29 words — < 1%
42	www.scitopics.com Internet	29 words — < 1%
43	www.mt.gov.me Internet	28 words — < 1%
44	www.statejournal.com Internet	28 words — < 1%
45	0353-8648, 2007 Publications	27 words — < 1%
46	www.researchgate.net Internet	27 words — < 1%
47	www.uta.ba Internet	26 words — < 1%
48	www.cek.ef.uni-lj.si Internet	26 words — < 1%
49	webslices.dailymail.co.uk Internet	26 words — < 1%
50	seminarski.in.rs Internet	25 words — < 1%

51	revitas.org Internet	25 words — < 1%
52	www.hores.rs Internet	25 words — < 1%
53	maturskiradovi.net Internet	24 words — < 1%
54	www.dadalos.org Internet	24 words — < 1%
55	www.crnarupa.singidunum.ac.rs Internet	23 words — < 1%
56	documents.tips Internet	23 words — < 1%
57	www.pasosonline.org Internet	23 words — < 1%
58	es.scribd.com Internet	22 words — < 1%
59	www.docstoc.com Internet	22 words — < 1%
60	researcharchive.lincoln.ac.nz Internet	22 words — < 1%
61	Ivkov, Milan. "Towards better service in restaurants by monitoring trends: Display of nutritional values on the menus", TIMS Acta, 2015. Crossref	22 words — < 1%
62	0025-8555, 2007 Publications	21 words — < 1%
63	mrav.ffzg.hr Internet	21 words — < 1%

64	link-university.com Internet	21 words — < 1%
65	www.mse.sntcg.com Internet	21 words — < 1%
66	primorskenovine.me Internet	21 words — < 1%
67	www.knowledge-banks.org Internet	21 words — < 1%
68	0352-5732, 2003 Publications	20 words — < 1%
69	www.prljo.com Internet	20 words — < 1%
70	www.biro-cool.com Internet	20 words — < 1%
71	Thanasis Karlis, Dionysios Polemis. "Cruise homeport competition in the Mediterranean", Tourism Management, 2018 Crossref	20 words — < 1%
72	www.datalab.hr Internet	18 words — < 1%
73	vuk.forumup.it Internet	18 words — < 1%
74	fmz.edu.rs Internet	18 words — < 1%
75	www.portdubrovnik.hr Internet	18 words — < 1%
76	www.cruiseexperts.org Internet	18 words — < 1%

77	ethics.unwto.org Internet	17 words — < 1%
78	www.dratte.gr Internet	17 words — < 1%
79	www.doba.si Internet	17 words — < 1%
80	www.vps.ns.ac.rs Internet	17 words — < 1%
81	repozitorij.unizd.hr Internet	16 words — < 1%
82	ef.unibl.org Internet	16 words — < 1%
83	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	16 words — < 1%
84	ec.europa.eu Internet	15 words — < 1%
85	www.danteproject.eu Internet	15 words — < 1%
86	cruising.org Internet	15 words — < 1%
87	Janie Liew-Tsonis, Sharon Cheuk. "Chapter 8 Sustainability Challenges: Changing Attitudes and a Demand for Better Management of the Tourism Industry in Malaysia", InTech, 2012 Crossref	15 words — < 1%
88	www.geof.hr Internet	15 words — < 1%
89	readgur.com Internet	13 words — < 1%

90	oliver.efri.hr Internet	13 words — < 1%
91	drugg.fgg.uni-lj.si Internet	13 words — < 1%
92	www.pap-thecoastcentre.org Internet	13 words — < 1%
93	Dragin, Aleksandra S., Branislav S. Djurdjev, Tanja Armenski, Tamara Jovanovic, Dragoslav Pavic, Andjelija Ivkov-Dzigurski, Kristina Kosic, and Srecko Favro. "Analysis of the labour force composition on cruisers: The Danube through Central and Southeast Europe", Journal of Transport Geography, 2014. Crossref	13 words — < 1%
94	drogeiovisnosti.gov.hr Internet	12 words — < 1%
95	etds.nkuht.edu.tw Internet	11 words — < 1%
96	ekfak.kg.ac.rs Internet	10 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES ON
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON
EXCLUDE MATCHES < 15 WORDS