

**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE**

**TIVAT**

VUK MARKO KAPISODA

**INVESTICIONI AMBIJENT I PERSPEKTIVA U BOKI  
KOTORSKOJ**

**SPECIJALISTIČKI RAD**

Tivat, jul 2017.

**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE**

**TIVAT**

**INVESTICIONI AMBIJENT I PERSPEKTIVA U BOKI  
KOTORSKOJ**

**SPECIJALISTIČKI RAD**

Predmet: Strateški menadžment jahting industrije

Mentor: Doc.dr Vinko Nikić

Ime i prezime: Vuk Marko Kapisoda

Smjer: Nautički turizam i upravljanje marinama

Broj indeksa: S047/12

JMBG: 2705986710338

Tivat, jul 2017.

## SADRŽAJ:

Uvod .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Crna Gora i turizam, od nastanka do budućnosti .....	4
1.1. Istorija Crne Gore .....	4
1.2. Crnogorski turizam – najbrže rastući u Evropi.....	6
2. SWOT analiza Crne Gore kao turističke destinacije .....	14
2.1. Strateški cilj .....	15
2.2. Dalji razvoj.....	224
2.3. Hipoteza savršenog kapaciteta.....	336
3. Analiza Boke Kotorske i greenfield/brownfield investicija.....	33
3.1. Državni plan.....	384
3.2. SWOT analiza Boke Kotorske.....	395
4. Tivat.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1. Luštica Bay .....	427
4.2. Porto Montenegro.....	54
4.3. Perspektiva.....	65
Zaključak .....	61
Literatura .....	63

## UVOD

Boka Kotorska predstavlja izuzetan potencijal turizma Crne Gore i savršeno podneblje za dalji razvoj države. Koristeći celokupnu sadržinu rada koja će približiti Crnu Goru i njenu istoriju, geopolitičku situaciju, analizirati državne planove i stavove, predstaviti i analizirati sam mehanizam i tehnički aspekt kapitalnog projekta greenfield i brownfield tipa, u zaključku je iznet stav o opravdanosti fokusa turizma na Boku.

Koncept prezentovanja saznanja stečenih tokom odbrane ove teze je zamišljen tako da se radom mogu koristiti osobe sa predznanjem konkretne tematike kao i regionalnih geopolitičkih i istorijskih prilika jednako sa onima bez ikakve prethodne upućenosti. Zato je rad pisan u formi koja je dostupna i prihvatljiva širem auditorijumu. Koncipiran je kroz vremensku liniju kao vodeću odrednicu sa svim dalje obrađenim stavkama u njoj, radi boljeg i adekvatnijeg pristupa promeni koja se dešava kroz to gde smo bili, gde smo sad i gde ćemo biti. Zato gotovo svaka stavka u radu sadrži perspektive države, kompanija i građana, kao i problematike tj. izazove, rešenja tj. prilike i sva aktuelna pitanja načelno. Tako će se neka glavna pitanja sadržati u celom radu, poput radnih mesta i prihoda, rada na pravilnom formiranju sezone, planovi i sl.

U radu će se obrađivati ugao države u investicijama. Rad će sadržati kratku istoriju Crne Gore do danas, kao i njenu tačku preseka 2005.-2006., kroz dostupne i izvedene merodavne analize, referentne tačke i podatke. Nakon prikaza perioda osamostaljivanja i postavljanja osnovnih parametara za budućnost obradjuje se period razvitka do danas. Tu su uključeni period rasta, udar krize i današnja situacija. Prati se tema kroz tačke postavljene u prvom delu, kao i nekolicinu novonastalih faktora, izazova i ciljeva. Podaci u radu će biti mahom zasnovani na analizi zvaničnih državnih dokumenata i saopštenja, kao najmerodavnijeg izvora informacija.

Predmet ovog rada je definisanje Boke Kotorske kao celine, njenih vodećih gradova kao i projekti. Među projektima se izdvajaju Porto Montenegro kao prvi i kao najveća brownfield investicija i Lustica Bay kao najveći u regionu, najveći aktuelni projekat u državi i najveća greenfield investicija. Kroz projekat Lustica Bay će biti prikazan ukupan mehanizam kapitalne investicije iz perspektive investitora i države, kao i stvaralačka moć modernih projekata koji se uvode u Crnu Goru. Porto Montenegro, kao brownfield investicija s druge strane, će se koristiti kao pokazatelj promene postojećih struktura u crnogorskoj budućnosti.

Uz osvrt na ostale kapitalne investicije u ovom rejonu, biće posvećena pažnja pitanju promene i uticaja koje ove investicije generišu tj. onoga što one direkto i indirektno stvaraju, što je ujedno i problematika ovog rada.

U radu se proveravaju sledeće hipoteze:

H1 – Boka Kotorska svojim geografskim položajem i svojim kulturnim nasleđem predstavlja idealno mesto za ulaganje inostranog kapitala.

H2 – Porto Montenegro je primer uspešno realizovanog projekta, moderne i luksuzne marine i naselja za nautičke turiste, ali i šansa za zaposlenje domaćeg stanovništva kao i primer oplemenjivanja prostora u skladu sa mediteranskim duhom, na mestu nekadašnjeg remontnog zavoda, Arsenala.

H3 – Luštica Bay, još jedna kapitalna investicija oplemeniće prostor luksuznim vilama, hotelima i izgradnjom novog malog mesta, takođe u mediteranskom duhu, doprineti zaposlenju, napretku i razvoju kako ove oblasti tako i same države.

Ovaj rad za cilj ima da obradi aktuelne investicije u turističkom klasteru Boke Kotorske<sup>1</sup> i da odgovori na pitanje opravdanosti postojećih i budućih investicija. Obrada i analiza će biti urađeni kroz prizmu države kao koncesionara za sve date projekte, investitora kao realizatora i preuzimača rizika, kao i stanovništva kao osnovnog benefitaru u pozitivno realizovanim projektima.

Metode korištene u ovom radu su analiza relevantne literature kao i statistički podaci, sinteza, indukcija, dedukcija kao i generalizacija. Osim citiranih navoda i podataka investitora i državnih službi, svi ostali navodi predstavljaju mišljenje autora.

Upotrebna vrednost ovog dela može biti u svrhe unapređenja društva jer sagledava iskustva i prakse evropskih i vanevropskih zemalja i pravi rezime onoga šta mi imamo, šta trebamo promeniti i kako na osnovu iskustava drugih možemo unaprediti vlastiti potencijal i tako izvući korist.

**Ključne reči:** strategija, razvoj, turizam, investicija, perspektiva

---

<sup>1</sup> Cf., Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, 2008., Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020., Podgorica

## 1. CRNA GORA I TURIZAM, OD NASTANKA DO BUDUĆNOSTI

Crna Gora predstavlja jednu od najmladnjih demokratskih država u Evropi i svetu. Iako je njena istorija izuzetno duga, od Duklje i Zete, kroz burnu dalju i ništa manje burnu bližu istoriju i raznolika državna uređenja, Crna Gora stiće svoju današnju nezavisnost kao demokratska država, republikanskog tipa, tek 2006. godine, odvajanjem iz državne zajednice Srbije i Crne Gore, poslednjeg izdanka Jugoslovenske ere. Kao svoju primarnu privrednu granu Crna Gora definiše turizam, a zatim čini niz poteza za pospešivanje okruženja za razvoj svoje primarne delatnosti.

Velika specifičnost i prednost koju je imala u prvim koracima je činjenica da je Crna Gora prva deklarirana i definisana ekološka država na svetu, međunarodno priznata kao takva od 1992. godine sa svoja četiri velika nacionalna parka (Biogradsko jezero, Skadarsko jezero, Durmitor i Lovćen), kao i petim nacionalnim parkom u pripremi – Prokletijama. Osim toga, Crna Gora je kao nacionalnu valutu definisala euro, kojoj je bila orjentisana i tokom državne zajednice, a zatim uvela i brojne poreske standarde olakšane u odnosu na zemlje evropske unije i većinu zemalja prvog reda.<sup>2</sup>

### 1.1. Istorija Crne Gore

Istorija Crne Gore je vrlo živopisna, od grandioznog Rimskog carstva do modernog doba. Iako površinom dosta mala, Crna Gora ima iznenadjujuće bogatu istoriju. Ime "Crna Gora" spominje se prvi put u povelji kralja Milutina 1276. god. Smatra se da je dobila ime po gustim šumama koje su prekrivale planinu Lovćen i područje oko njega. Šume su bile toliko tamne da su posmatraču odavale utisak "crne" gore. Za vreme Rimskog carstva teritorija Crne Gore prostirala se teritorijom Duklje. Naseljavanjem Slovena u VII veku, hriscanstvo ubrzo dobija primat na ovim prostorima. Duklja je obuhvatala oblast Skadarskog jezera sa obliznim planinama. Prvi njen knez bio je Vladimir. Nezavisnost stiće 1040. godine, a kraljevinom je proglašena 1077. godine. Time postaje jedna od prvih nezavisnih država na Balkanu. Dobija ime Zeta, što na staroslovenskom znači žeteoci.<sup>3</sup>

Zbog čestih nemira i političkih previranja, posle smrti vladara iz dinastija Vladimir i Vojisavljević, Vizantija preuzima dominaciju nad Zetom. Veliki župan Nemanja koji 1185. zauzima vodeću poziciju na ovim prostorima, Zeti ne menja status nezavisne države koju je ona prethodno imala. U XIV veku pod vođstvom dinastija Balšić i Crnojević postaje nezavisna feudalna država, i polako se širi zahvaljujući neumornim odolevanjima pred vojskama kakve su

---

<sup>2</sup> Zemlje definisane kao Tier1 po Bottom of the Pyramid

<sup>3</sup> <https://me.visit-montenegro.com/montenegro/history/2/>, 10. 07. 2017., u 15h

bile ilirska, a kasnije turska i mletacka. Tokom vladavine Crnojevića, usled jakih napada turske vojske, narod zajedno sa Crnojevicima postaje primoran da se povuce ka planini Lovćen. Ivan Crnojević se odlucuje za Cetinje kao svoje uporište i tu gradi dvorac i manastir. Cetinje tako postaje sinonim za duhovnu i državnu slobodu. Djuradj Crnojevic, sin Ivana Crnojevica, kratko vlada, ali za sobom ostavlja neprocenjivo blago. Za vreme njegove vladavine 1493. god. otvara se prva štamparija na Balkanu, a godinu dana kasnije, 1494. stampa se i prva knjiga - Oktoih.<sup>4</sup>

Turci preuzimaju vlast nad Crnom Gorom 1496. i pripajaju je Skadarskoj provinciji. I pored toga Crna Gora zadržava visok stepen autonomije, a nezavisnost u potpunosti vraća 1645.god. Na čelo Crne Gore dolaze vladike koje preuzimaju rukovodjenje zemljom. Tadašnji organi vlasti bili su Opštercnogorski zbor i Skupština glavara, a na nižim nivoima zborovi glavara. 1697.god. Zbor Crnogoraca izabira Danila I za vladiku. Tada počinje osnivanje dinastije Petrović i njihova borba za jedinstvenost vere i politike.<sup>5</sup>

Petar I Petrovic ( 1784 - 1830 ) jedna je od najsvetlijih ličnosti crnogorske istorije. Sa njim na čelu, Crna Gora učvršćuje svoju nezavisnost, a posle velikih pobeda nad brojnijom turskom vojskom, oslobadja se turskog uticaja i dominacije. On ujedinjuje crnogorska plemena i približava crnogorsko primorsko stanovništvo, koje je tada bilo pod uticajem Austrougarske. Naslednik Petra I Petrovica bio je Petar II Petrovic Njegos, izuzetan državnik, filozof i književnik. Za vreme svoje vladavine formira državne institucije, administrativnu i državnu vlast. Održavao je veze sa Rusijom i vodio ceste borbe protiv Turaka. Napisao je dela kao sto su "Gorski vijenac" i "Luca mikrokozma" koja su ga učinila jednim od najvećih svetskih pisaca. Za vreme vladavine njegovog naslednika Danila suverenitet Crne Gore je ojačan i formalno priznat. Tome je doprinela i velika pobeda na Grahovcu 1858.godine nad turskom vojskom. Crnogorski narod iako brojčano manji odneo je zanačajan broj pobeda nad Turcima.<sup>6</sup>

Za vreme knjaza i kralja Nikole odigrale su se dve značajne bitke: Vučedolska i bitka na Fundini. Kralj Nikola je omogućio Crnoj Gori ostvarenje bitnih politickih ciljeva. Crna Gora je pod njegovim vodjstvom povratila Bar i Ulcinj i tako dobila deo jadranske obale, a takodje je vratila i Podgoricu, Kolasin i Nikšić. Na berlinskom kongresu dobila je puno medjunarodno priznanje. Činjenica, da je Crna Gora jedina zemlja na Balkanu, koja je gotovo potpuno uspesno odolevala Osmanlijskoj imperiji, ostavila je snažan utisak na Evropu i Crna Gora postaje kraljevina 1910. godine.<sup>7</sup>

XX vek za Crnu Goru predstavlja tezak period, jer gubi samostalnost i nestaje sa politicke mape Evrope. Kada je izbio Prvi svetski rat Crna Gora staje na stranu Srbije i saveznika. 1916. god. nakon kapitulacije pred Austrougarskom, kralj Nikola odlazi u egzil. Jedno vreme provodi u Italiji, a potom odlazi u Francusku. Pokušaji kralja i njegove vlade da uticu na tadašnja zbivanja u

---

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Ibid.,str.2.

Crnoj Gori bili su bezuspešni. Srbija aneksira Crnu Goru 1918. god. i ona tim činom gubi državnost, vojsku i dinastiju. U Drugom svetskom ratu, Crna Gora 13. jula 1941. god. diže sveljudni mada neuspesni ustanak protiv italijanskih okupatora. Posle Drugog svetskog rata Crna Gora popravlja svoj državno pravni status i postaje jedna od šest ravnopravnih republika Jugoslovenske federacije. Nakon burnih godina krajem XX veka, i raspada SFR Jugoslavije, Crna Gora ostaje u savezu sa Srbijom. Nakon referenduma održanog 21. maja 2006., Crna Gora nakon više od 88 godina vraća svoju punu nezavisnost i suverenitet, sa 55,5% glasova. Tako danas Crna Gora predstavlja nezavisnu, suverenu republiku, članicu UN i svih ostalih značajnih međunarodnih organizacija. Crna Gora kao nezavisna država ima tendenciju ka Evro-Atlantskim integracija.<sup>8</sup> Crna Gora je i službeno postala punopravna članica NATO-a čime je omogućila stabilnost kako države, tako i zapadnog Balkana, međunarodni mir i sigurnost.

## 1.2. Crnogorski turizam – najbrže rastući u Evropi

Stanje u Crnoj Gori je podložno velikim i brzim promenama, kako danas tako i u periodu osamostaljivanja i sticanja nezavisnosti. U prvih šest godina od kada je donesen plan rada, kojim se državni turizam i sada vodi, ostvaren je porast godišnjeg prihoda od turizma za 560% (sa 86mil 480mil eura). Tako je učešće turizma u BDP skočilo na preko 25% sa tendencijom daljeg rasta, a taj trend se i danas održava. Takođe, crnogorski turizam se smatra jednim od najbrže rastućih u Evropi i svetu već preko deset godina. Da bi bili u prilici da isprate, izmere i usmere sve tekuće promene, crnogorske državne ustanove i strani konsultanti su morali prvo da stvore realnu sliku trenutne situacije. Veliki problem na tom putu je predstavljao visok udeo neregistrovanih smeštaja u realnoj ponudi.

Uspešan presek je napravljen 2005. nakon jednogodišnjeg truda ulozenog zajedničkim naporima MONSTAT-a, Nemačke države kroz adekvatne institucije i Međunarodnog instituta za turizam (MIT) iz Ljubljane. Zatečeno stanje je bilo:

Smestajni kapaciteti						
Tip	Broj	MONSTAT		MONSTAT & MIT(Ljubljana)		
		% smestajni kapacitet	% ukupni kapacitet	Broj	% smestajni kapacitet	% ukupni kapacitet
<b>Hoteli i slicni obj</b>	31.675	48,65%	26,3%	39.273	56,58%	13,3%

<sup>8</sup> Ibidem.



<b>Pansioni</b>	854	1,31%	0,7%	1.155	1,65%	0,4%
<b>Turisticka naselja</b>	9.235	14,19%	7,7%	7.700	11,10%	2,6%
<b>Zdravstveni centri</b>	13.214	20,30%	11,0%	13.557	19,64%	4,6%
<b>Planinski domovi</b>	0	0%	0%	300	0,43%	0%
<b>Seoski turizam</b>	0	0%	0%	40	0,06%	0%
<b>Kampovi</b>	10.118	15,54%	8,4%	7.368	10,61%	2,5%
<b>Ukupno</b>	65.096	100%	54,1%	69.393	100%	23,4%

Izvor: <http://www.gov.me/files/1228912294.pdf>

#### Individualni smestaj

Tip	Broj	MONSTAT		MONSTAT & MIT(Ljubljana)		
		% individualni smestaj	% ukupni kapacitet	Broj	% individualni smestaj	% ukupni kapacitet
<b>Privatne sobe - registrovane</b>	55.147	100%	45,9%	55.135	51,63%	18,6%
<b>Privatne sobe - neregistrovane</b>	0	0%	0%	51.657	48,37%	17,5%
<b>Ukupno</b>	55.147	100%	45,9%	106.792	100%	36,1%

Izvor: <http://www.gov.me/files/1228912294.pdf>

#### Stanovi za odmor i rekreaciju

Tip	Broj	MONSTAT		MONSTAT & MIT(Ljubljana)		
		% Stanovi za O i R	% ukupni kapacitet	Broj	% Stanovi za O i R	% ukupni kapacitet
<b>Hoteli i slicni obj</b>	N/REG	0%	0%	119.802	100%	40,5%
<b>Ukupno</b>	N/REG	0%	0%	119.802	100%	40,5%

#### Broj ležajeva – ukupno

Tip	Broj	MONSTAT		MONSTAT & MIT(Ljubljana)		
		%	%	Broj	%	%

		Ukupni kapacitet	ukupni kapacitet		Ukupni kapacitet	Ukupni kapacitet
<b>Smestajni kapaciteti</b>	65.096	54,1%	54,1%	69.393	23,4%	23,4%
<b>Individualni smestaj</b>	55.174	45,9%	45,9%	106.794	36,1%	36,1%
<b>Stanovi za O i R</b>	N/REG	0%	0%	119.802	40,5%	40,5%
<b>Ukupno</b>	120.270	100	100%	120.270	100%	100%

Izvor: <http://www.gov.me/files/1228912294.pdf>

Tada se dolazi do prve referentne tačke za dalji precizan razvoj. Zanimljivo je da u istraživanju otkriveno preko 25% dodatnih komercijalnih ležajeva hotelsko/pansionskog tipa, duplirana količina privatnih kreveta u evidenciji i prvi put obradjeno celokupno, do tada za državu ne postojeće, trziste stanova za odmor i rekreaciju koji su gotovo duplirali ukupan broj ležajeva u Crnoj Gori. Osim direktnih benefita za državu kroz takse i poreze, ovim istraživanjem se donosi mogućnost sigurnog i preciznog planiranja, koje je sa velikom sivom i crnom zonom bilo praktično nemoguće. Neophodno je naglasiti da je država kao suvu zonu definisala sve što do tada nije smatrano turističkim ležajem i posetioce koji nisu smatrani turistima, što su u glavnom bili regionalni stanovnici, korisnici privatnih ležajeva i vikend stanova koji, kao što je rečeno, nisu smatrani turističkim smestajem do tada.

Najbitniji podatak za državu predstavlja udeo hotelskog smeštaja, koji se nakon ovog istraživanja polovi, padajući sa 26% na 13%. Imajući u vidu da hotelski smestaj predstavlja okosnicu turističke privrede, da tur operateri, avio kompanije i internet kompanije zasnivaju svoju ponudu na hotelskom turizmu, da hotelski turizam ima dužu sezonu od privatnog smestaja, da hotelski smestaj ima najveći odnos prihoda po turisti po danu i da hotelski turizam generise najviše radnih mesta po ležaju, novodobijene cifre stvaraju potpuno novu prizmu na situaciju. Tako se stvara potreba države da utiče na povećanje i ukupnog broja hotelskog smestaja i učesca hotelskog smestaja u ukupnoj ponudi, kao i povećanja kategorije smestaja. Zatečeno stanje se kretalo na nivou:

<b>Ucesce u ukupnom hotelskom smestaju</b>					
<b>Kategorija</b>	1*	2*	3*	4*	5*
<b>Udeo u %</b>	2%	30%	47%	10%	2%

Izvor: <http://www.gov.me/files/1228912294.pdf>

Iz priloženog se može videti da je ponuda smestaja visokog kvaliteta (4\* i 5\*) na nivou od 12% što predstavlja 1,5% ukupne ponude ležajeva. Imajući u vidu da je međunarodna tržnja prevashodno orjentisana na visokokvalitetne hotelske kapacitete, da je Crna Gora usled svojih

geografskih odlika primarno avionska destinacija sto namece dotadno vise profilisanje, kao i neprekidni trend povecanja udela stranih neregionalnih turista u ukupnoj godisnjoj poseti sto smanjuje udeo nizeprofilnih turista – korisnika vikend stanova i kuca za odmor i tzv. „paradajz“ turista, dolazimo do zakljucka da se udeo u traznji sve vise okrece smestaju viseg profila i hotelskom smestaju.

Time dolazi do izražaja da Crna Gora nema dovoljnu ponudu za zadovoljenje svojih potreba i ostvarenje svojih potencijala. Osim potrebne preorijentacije na visokoprofilno i hotelsko trziste, potrebne su znatne intervencije i na samom hotelskom trzistu. 58% hotelske ponude ostaje ispod nivoa potreba koje zahteva medjunarodno turisticko trziste. Samo odredjeni broj ukupnih hotelskih kapaciteta, priblizno 6000 kreveta – mahom iz privatizovanih resort investicija sa obavezom i garancijom za investicije, sadrzi adekvane pratece sadrzaje i usluge poput wellness/spa ponude, bazena otvorenog i zatvorenog tipa, sala za seminare sa pratecim sadrzajima i sl, kojima bi visokoplatezna klijentela mogla da se koristi tokom citave godine. Veliki deo tog problema je i u činjenici da je preko 30.000 ležajeva ostalo „zarobljeno“ nakon vaučerskih privatizacija u kojima se nisu mogle postavljati obaveze i garancije na investicije kao kod tenderskih privatizacija, pa se aktuelni vlasnici takvih lezajeva teze, tj skoro nemoguće, odlucuju za adekvatnu modernizaciju smestaja i sirenje ponude na specijalizovane i nespecijalizovane sadrzaje viseg kvaliteta i time stvaranje kvalitetnijih hotelskih kapaciteta potpunijeg sadrzaja. Tako veliki deo postojećeg hotelskog portfolija i dalje nema ponudu van smestaja i hrane.<sup>9</sup>

Tu se precizno prikazuje još jedan problem, na koji se do tada nije obracalo dovoljno paznje. Crna Gora ima ekstremno kratku turisticku sezonu, narocito imajuci u vidu raznovrsnost njene ponude. Oko 70% ostvarenih nocenja se realizuju u periodu jula i avgusta, a jos 20% u periodu juna i septembra, pritom su i tih 20% prevashodno raspodeljeni na drugi deo juna i prvi deo septembra. Znaci, van „spica“ sezone koji traje svega dva meseca, imamo jos jedan mesec sa zadovoljavajucom posetom, dok preostalih 9 meseci sadrzi ispod 10% godisnjeg broja nocenja. Imajuci u vidu da je Crna Gora zemlja sa preko 2500<sup>10</sup> suncanih sati u primorskom regionu, planinskim turizmom sa potencijalom za razvoj i gotovo neogranicenim mogucnostima za razvoj razlicitih modernih i tradicionalnih tipova turizma, evidentno je da je prostor za produzenje sezone i povecanje broja prenocista visestruk.<sup>11</sup>

Takodje, neophodno je obratiti paznju na strukturu turista. Tokom pocetka samostalnog razvoja turizma Crne Gore, glavninu su cinili turisti bivse SFRJ na celu sa Srbijom koji su cinili 75% posto ukupnog broja nocenja tokom godine. Imajuci u vidu da oni pretežno pune privatne smestaje i vikend stanove, da su koncentrisani na period jul-avgust, da dolaze autom, autobusom ili vozom i da imaju vrlo niska ocekivanja, jasno je da to nije profil turista koji poboljsavaju

---

<sup>9</sup>Cf., Ministarstvo finansija, 2013., Nacionalni plan razvoja 2013-2016., Podgorica

<sup>10</sup> Cf., Ministarstvo Ekonomije Crne Gore <http://www.minekon.gov.me/vijesti/105563/Saopstenje-Predstavniciprivatnog-i-javnog-sektora-Crne-Gore-posjetili-Sajam-solarnih-tehnologija-u-Veroni.html>

<sup>11</sup> Ibidem.

odnos prihoda po gostu po danu, koji je u 2006. iznosio 42,8E. Pogotovo sto ocekivani rast standarda regionalnih zemalja, na ciju refleksiju Crna Gora racuna, izostaje iz godine u godinu.<sup>12</sup>

Manjinski strani turisti su pretežno iz EU (46%) i priblizno 20% iz Rusije koja predstavlja najvece pojedinačno trziste pored Srbije. Inostrani turisti su profilno mnogo zanimljiviji usled cinjenice da su im karakteristike gotovo suprotne: avionski transport, rastuci zahtevi za kvalitetnim hotelskim smestajem, potraznja raznovrsnijih sadrzaja odmora kao i izrazena individualizacija zahteva... Kada se dodaju cinjenice da imaju veliku fleksibilnost kada je rec o terminima za letovanje i da predstavljaju mnogo vece potrosace, Crna Gora je svoju orijentaciju drasticno preorjentisala na ta trzista. Cinjenica da su primorski kapaciteti Crne Gore vrlo visoko popunjeni, tj vec premasuju plazne kapacitete u vise opstina, govori da postoji nemogucnost resavanja problema samo kvantitetom, odnosno gradjenjem novih visokoprofilnih prenocista. Potrebno je dosta raditi na kvalitetu, tj poboljsanju trenutnih smestaja radi povecanja gostiju koji ce povecavati odnos potrosnje po gostu po danu radi povecanja prihoda iz turizma, koji je za Crnu Goru neskriveno najveći adut i deklarirano najvaznija privredna grana.

Dalji razvoj turizma prate dva glavna cilja koji su na istom nivou. To su napredak za gradjane države, tj socio-ekonomski aspekt i održivost razvoja kao imperativ budućnosti. U praksi to znači da se za cilj postavlja izjednačenje prihoda turisticke privrede sa nivoom u EU i Sredozemlju, sto bi bilo uradjeno kroz formiranje celogodisnje raznovrsne ponude. Zatim stvaranje sto vise poslova sa punim radnim vremenom i drugih mogucnosti da se direktno i indirektno zaradi iz turizma, sto se radi kroz prioretizaciju uslužnih delatnosti poput hotelijerstva, gastronomije, razonode, održavanja i sl, za sta je neizostavno uvesti visi stepen profesionalizma i znacajan razvoj ljudskog kapitala. Osim toga, potreban je razvitak proizvoda koji se mogu koristiti tokom cele godine, kako na primorju tako u planinama, gde se kao najbitnije smatra formiranje ponude neuslovljene vremenskim prilikama usled velike vansezonske kisovitosti, drasticnih globalnih klimatskih promena i sl, a da ti proizvodi budu teski za kopiranje radi povecanja njihove trajnosti.<sup>13</sup>

Neophodni su i kapaciteti koje se mogu koristiti tokom cele godine, koji treba da budu dovoljno veliki i atraktivni da bi se mogla uspostaviti ekonomicka avio veza sa najvaznijim izvornim trzistima. Zadovoljstvo svih gostiju mora biti prioritarno, jer najbolji marketing cini zadovoljan gost. Razvitak USP (Unique Selling Point tj jedinstven proizvod) je mozda i najbitniji korak, jer Crnoj Gori sama lepota i ocuvanost predela i prirode pomazu da ostvari veliku komparativnu prednost u odnosu na konkurente iz Sredozemlja, kroz ocuvanje, unapredjenje i promociju pejsaza, klime, flore i faune, koji zajedno generisu neprocenjivu ekonomsku vrednost i obezbeduju sadasnost i buducnost turisticke privredi.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Cf., Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2013. Akcioni plan za pripremu turističkih sezona, Podgorica

<sup>14</sup> Ibidem.

Osim ovih šest pretpostavki, koje čine osnovu i stavke socio-ekonomskog cilja, postoji i drugi glavni cilj razvoja turizma a to je održivost razvoja kao osnov koji dominira svime. On nije značajan samo sa ekološkog i socijalnog aspekta, već njegovi principi štite sve turističke vrednosti ujedinjene pod slogan „Wild Beauty“ koji za cilj ima da postane srž Crne Gore kao destinacije. Održivost time utiče na mnoge sektore, zahteva efikasnu infrastrukturu, skup pravila koja prodiru u sve tokove privrede i života i kojih se treba predano pridržavati, kao i opsteodgovoran stav prema zaštiti okoline i prirodnih resursa.

Vizija Crne Gore: „Godine 2020. godine, Crna Gora je turistička destinacija sa ponudom tokom cijele godine, sa živopisnim pejzažima i zaštićenim biodiverzitetom. Očuvala je svoje naslijeđe i njeguje svoju tradiciju, koja proizilazi iz tri velike kulture. Crna Gora njeguje svoju multietničnost. Brend i tvrdnju „Wild Beauty“ - Crna Gora ne opravdava samo time što posjetiocima pruža pogled na netaknutu izuzetnu prirodu. Podjednako nudi raznolikosti i visoki kvalitet, koji su usmjereni na zadovoljavanje potreba svakog pojedinačnog gosta.

Crna Gora se može pohvaliti raznolikošću visokokvalitetnih hotela, rizorta i drugih vrsta smještajnih kapaciteta. Svi su međunarodno konkurentni i specijalizovani su u svom segmentu u skladu sa kretanjima koja preovladavaju na tržištu. Zadovoljavaju sve zahteve da budu atraktivni ciljnim grupama tokom cele godine. Osim izuzetnih, atraktivnih plaža, Crna Gora je poznata po jedinstvenim nacionalnim parkovima i parkovima prirode, kao i po širokoj mreži panoramskih puteva za posetioce koji putuju automobilima i po mreži staza u divljini za planinare i bicikliste. Ova mreža pokriva celu zemlju čime posetiocima pruža jedinstveno iskustvo, a lokalnim stanovnicima daje mogućnost ostvarivanja dodatnih prihoda.

Što se tiče turizma orijentisanog na prirodu, Crna Gora je uspela da postane lider na tržištu Mediterana, što je pozitivno uticalo na vansezonsku potražnju. Sofisticirani objekti za nautički, zdravstveni i velnes turizam, zimske sportove i golf, privlače visokoplatežne goste i jačaju međunarodni ugled.

Diversifikacija ponude, visoki standardi, kvalitet obuke i usluga, po i dalje konkurentnim cijenama, značajno su povećali zaposlenost, prihode pojedinaca i životni standard. Istovremeno, strategijom konzistentnog kvaliteta smanjen je pritisak u periodu jul-avgust. Crna Gora je prerasla visokokvalitetnu destinaciju sa strogo zaštićenim prirodnim i kulturnim karakteristikama, koje garantuju privlačnost zemlje u budućnosti i očuvanje resursa za buduće generacije. Već duže vrijeme, infrastruktura za snabdijevanje i odlaganje otpada usklađena je standardima EU, a turizam konstantno jača svoj položaj u zemlji kao generator poslova i poreza, čime stimuliše većinu drugih industrija Crne Gore.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Cf., Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, 2008., Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020., Podgorica

Pocetkom razvoja renomiranih svetskih resort centara i unapredjenjem saradnje sa postojećim strukturama poput Iberostar-a i BestWestern-a, dolazi do znacajnog porasta cena, popunjenosti kapaciteta i prihoda visokokvalitetnih hotela. Prihodi odmah rastu, stopa zauzetosti se diže na 37,7%, realizovana neto cena sobe raste za čak 40% i iznosi 62,1eura.<sup>16</sup>Trenutni pozitivni odjek nije odmah prestao, već se trend pozitivne traznje nastavlja, pa Crna Gora u 2007. još povećava rezultate. Ukupan broj registrovanih nocenja raste u odnosu na prethodnu godinu za 22,8%, a prihod za 39%. Postojeći trend se odrazava na celokupan nautički turizam, pa luke u Kotoru, Budvi i Baru beleže drastičan porast poseta jahti, sa rekordnih 2.385 poseta. Kao posledica svega ostvarenog i svega planiranog za naredni period, pojavljuje se značajna i konkretna zainteresovanost investitora i konzorcijama da u sklopu sedamnaest greenfield investicija, na približno 4.000 ha zemljišta, izgrade luksuzne objekte sa brojnim pratećim sadržajima, što u potpunosti menja razvojne šanse za turizam Crne Gore.<sup>17</sup>

## **2. SWOT ANALIZA CRNE GORE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE**

S (strengths): Jake strane odnosno pozitivne strane su jedinstvena geografija, visok stepen raznolike ponude na malom prostoru (kompaktni diversitet), ponuda sa diversifikacijom mnogo većih država, mala država ima visoke makroekonomske manevarske sposobnosti, klima, prirodne vrednosti i lokalne specifičnosti, kulturno-istorijsko nasleđe, hrana i piće, veliki broj malih i srednjih preduzeća, povoljan ambijent za investitore, razvijena informatičko-komunikaciona struktura, politička stabilnost i ulazak Crne Gore u NATO savez, kao garant stabilnosti u regionu, dobri odnosi sa susednim drzavama, nova destinacija, blizina evropskih metropola, gostoljubivost lokalnog stanovništva.

W (weaknesses): Slabe strane bile bi nezadovoljavajuća struktura hotelskih kapaciteta, nedostatak svesti o važnosti turizma među značajnim delom stanovništva, neintegrisana ponuda, nedovoljna implementacija IT, neprepoznatljivost regiona, nedostatak visokokvalifikovanih kadrova, generalan nedostatak kadrova, nizak nivo kvaliteta usluga, visoko izražena sezonalnost,

---

<sup>16</sup> Cf., Izveštaj „Istrazivanje poslovanja hotelijerstva“, Horwath Consulting

<sup>17</sup> Ibidem.

nedovršena borba sa sivim trzistem, nedostatak informacija i istrazivanja, neplanska gradnja, nedostatak higijene, neadekvatna prateca struktura (vodosnabdevanje, otpadne vode, cvrsti otpad, putna infrastruktura, elektricna infrastruktura, raspolozivost elektricne energije, parking), buka, nedovoljna dostupnost i povezanost avio saobracaja, nepovoljan odnos i nedostatak saradnje privatnog i javnog sektora, nedovoljna inicijativa u turizmu, nedovoljno zasticenih podrucja u priobalnom delu, mali kapaciteti plaza.

O (opportunities): Šanse bi se ogledale u rastućoj svetskoj traznji za prirodno orjentisanim turizmom, rastućoj medjunarodnoj traznji za neotkrivenim turistickim i kongresnim destinacijama, rastućoj medjunarodnoj traznji za turistickom ponudom visokog i najviseg kvaliteta, zatim rastuca orjentisanost odrzivom razvoju i potraznja istog, tok integracije u EU, razvoj regionalnih turistickih asocijacija, razvoj saradnje privatnog i javnog sektora, značajan postojeci prostor za slobodni i usmereni dalji razvoj, internet.

T (threats): Pretnje bi se ogledale u povećanju troškova prevoza kao posledica porasta cene nafte na svetskom tržištu, povećanje cene hrane, posledice klimatskih promena, smanjenje plažnog prostora sa zaštićenim statusom.<sup>18</sup>

U datoj situaciji, sa datim stanjem i spoljnim i unutrašnjim faktorima, Crnoj Gori je bio neophodan dobro definisan strateški cilj: „Primjenom principa i ciljeva odrzivog razvoja Crna Gora će stvoriti jaku poziciju globalne visokokvalitetne turisticke destinacije; turizam će za stanovništvo Crne Gore obezbediti dovoljno radnih mesta i rast životnog standarda, a drzava ce ostvariti prihode na stabilan i pouzdan nacin“.<sup>19</sup> Formiranju strateškog cilja sa dobro definisanim operativnim ciljevima i pažljivo osmišljenim merama se shvatilo kao jedan od najvećih prioriteta. Najbitniji detalj koji je bilo potrebno imati u vidu tokom formiranja strategije je činjenica da iako veliki objekti, različiti kompleksi i centri, marine i sl. predstavljaju simbole uspešnog turizma, uspešnost turizma je zapravo zasnovana na brojnim aktivnostima mikro, male i srednje veličine.

## 2.1. Strateški cilj

Strateški cilj sadrži pet osnovnih operativnih ciljeva:

1. Infrastruktura
2. Prodajna ponuda
3. Celogodisnji turizam
4. Pravna i institucijalna adekvatnost

---

<sup>18</sup> <http://www.gov.me/files/1228912294.pdf>, 12. 07. 2017., u 12h

<sup>19</sup> Cf., Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, 2008., Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020., Podgorica

## 5. „Interni marketing“

Prvi radni cilj je stvaranje potrebne turističke i prateće infrastrukture u pravcu postizanja strateskog cilja. Plan za ostvarenje ovog cilja je sacinjen kroz niz mera koje pre svega ukljucuju unapredjenje saobraćajne infrastrukture, unapredjenje komunalne infrastrukture, privlacenje investicija u nove visokostandardne smestajne kapacitete, povecanje standarda postojećih smestajnih kapaciteta, unapredjenje kvaliteta usluga u sektoru turizma, stvaranje skladnog ambijenta kroz unapredjenje harmonije arhitekture i prirode, i uspostavljanje ekoloskog imidza Crne Gore.

Prioritet svakako ima dalji razvitak vazdusnog transporta, „open sky“ politika, modernizacija areodroma Podgorica i Tivat i razrada „low cost“ letova koji beleze znatan porast u ukupnom evropskom avionskom trzistu. Uporedo je neophodno razvijati komunalnu infrastrukturu, kao i saobraćajnu uz olaksicu da se smatra da razvitak putne mreze moze biti finansiran iz drugih privrednih grana. Razvoj smestaja se razvija do ukupnog kapaciteta od priblizno 300.000 lezajeva, na koliko se smatra kapacitet plaza, pa treba investirati i u pravcu produzenja letnje sezone od aprila do oktobra. Treba imati u vidu ogranicen potencijal Crne Gore usled malih dimenzija, te da kvalitet mora nadmasivati kvantitet u daljim koracima, tj da treba prevashodno obratiti paznju na unapredjenje posojece strukture umesto na izgradnju nove.

Stoga je neophodno razlicitim administrativnim instrumentima znacajno usporiti i strogo kontrolisati dalji razvoj postojećih struktura, narocito sekundarnih stanova u podrucjima visoke turističke koncentracije radi uspostavljanja a kasnije ocuvanja balansiranog odnosa izmedju razlicitih vrsta smestaja. Pored smestaja, neophodno je raditi na kvalitetu usluga, koji cesto ne ispunjava neophodni standard. Kroz profesionalnu obuku, kvalifikacije i strucnost, kroz obuku u poznavanju jezika, razvijanje pravilnog odnosa sa turistima ali i komunikaciju radnika u ugostiteljstvu i lokalnih institucija i preduzetnika, moguće je drasticno unaprediti uslugu, time i imidz i nivo turizma u Crnoj Gori.<sup>20</sup>

Sledeci radni cilj predstavlja formiranje posebne, jedinstvene prodajne ponude Crne Gore. To se radi kroz uspostavljanje efikasnih marketinskih struktura, promociju regionalnih klastera radi jaccanja turistickog potencijala u svim regionim i podregionima Crne Gore, i sprovedjenje nacionalne strategije odrzivog razvoja Crne Gore. Ovaj operativni cilj se moze smatrati ispunjenim tek kada Crna Gora formira Unique Selling Point (USP) pod kojim su prepoznate i ujedinjene sve pojedinačne turističke ponude u Crnu Goru kao unikatnu integralnu turisticku destinaciju. Kada je formiran „Wild Beauty“, brend pod kojim se dalje turisticka ponuda drzave promovise, sledeci korak je bilo formiranje delotvornih marketing struktura, formiranje dobro izbalansirane marketing strategije i formiranje adekvatne institucionalne strukture. Formirane strukture za zadatak imaju jaccanje i razvijanje brenda „Wild Bauty“, pod kojim je celokupna

---

<sup>20</sup>Cf., Ministarstvo ekonomije, 2011. Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2010-2014, Podgorica



ponuda države formirana u jedan sinhronizovan klaster. Da bi taj klaster bio potpuno funkcionalan, potrebno je svim regionima i podregionima omogućiti da nude turističke proizvode visokog standarda.<sup>21</sup>

Turistima treba omogućiti i promovisati uzivanje u raznolikoj turističkoj ponudi visokog profila, bez obzira da li su na obali ili u ruralnijim oblastima. Radi osiguranja uspeha ovih prioriteta zadatka, osnovni postulati su definisani u Nacionalnoj Strategiji Održivog Razvoja Crne Gore (NSOR CG), gde se turizam izdvaja kao prioritarna industrijska grana. Za prioriteta zadake iz prizme održivog turizma se izdvajaju stvaranje raznovrsnije turističke ponude kroz razvoj seoskog, agro, planinskog, kulturnog, sportskog, zdravstvenog i sličnih vidova turizma, naročito u severnim regijama koje su daleko zaostale za primorskim delom, zatim produženje sezone kroz navedene i druge instrumente, stvaranje kvalitetnije ponude i privlačenje gostiju više platežne moci i većih potrosackih navika. NSOR sve vreme potencira neizostavnost kriterijuma održivosti tokom izrade prethodnih koraka.

Treći radni cilj je pozicioniranje Crne Gore kao celogodišnje turističke destinacije. Za postizanje tog cilja neophodna je diversifikacija hotelskih ponuda i unapređenje rekreativnih i aktivnih kapaciteta za odmor, zatim razvoj i unapređenje specifičnih turističkih proizvoda, i uspostavljanje turističkih atrakcija kao i njihova promocija i marketing. Regionalni razvoj severnog dela države je neophodan radi formiranja kapaciteta koji ispunjavaju potrebe turista različitih ciljnih grupa i tokom različitih godišnjih doba, u cilju vremenskog sirenja sezone. Adekvatnim planiranjem sva tri različita tipa resort-a (resort market, resort destination, resort property) je moguće značajno dalje uticati na opredeljenja turista i na taj način ih navoditi na datume i lokacije koje su ranije bile manje zaposlene.<sup>22</sup>

Kao ključni pojmovi vezani za ovaj cilj se izdvajaju diversifikacija ponude i usmerenje prema ciljnim grupama. Diversifikacija je neophodna kako za kompleiranje ponude kroz različite klime i strukture primorja i zaledja i ispunjenja preduslova za sve ciljne grupe, tako i zbog održavanja kompetitivnosti sa konkurentskim tržištima. Zato se prilikom usmeravanja proizvoda ka ciljnim grupama treba imati u vidu da pojedinačne grupe nisu strogo podeljene i da većina gostiju najčešće žele da povežu svoje glavno interesovanje sa drugim ciljevima, kao i da je moguće uticati na te ciljeve tokom boravka turista. Kada je generalno pozicioniranje Crne Gore kao cilj u pitanju, treba se obratiti pažnja ne samo na stvaranje novih adekvatnih kapaciteta, već i na unapređenje i adaptaciju postojećih. Tipovi turizma koji se izdvajaju prema potražnji turista su:

Nautički turizam, koji obuhvata sva rekreativna putovanja i ona u celju razonode, koja se odvijaju na moru, bilo velikim brodovima za krstarenje, jahtama ili jedrilicama, dokle god su opremljene kabinama za nocenje. Crnoj Gori su jahte i jedrilice daleko pogodnije od kruzing turizma, ne

---

<sup>21</sup> <http://www.gov.me/files/1228912294.pdf>, 11. 07. 2017., u 15h

<sup>22</sup> Cf., Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2013. Akcioni plan za pripremu turističkih sezona, Podgorica

samo zbog većih prihoda već i zbog manjeg opterećenja usled prilagodjenijih dimenzija plovila. Potrebno je samo napraviti razliku u shvatanju između nautičkog turizma i sportova na vodi jer se u nekim slučajevima preklapaju, naročito kada je jedrenje u pitanju. Vodeni sportovi (jedrenje, ronjenje, iznajmljivanje camaca/jahti...) podrazumevaju postojanje sportske baze i obavljaju se u glavnom tokom dana, dok je plovidba u nautičkom turizmu aktivnost za sebe.

Planinski turizam ima svoju zimsku i letnju ponudu, koje je najbolje planski praviti tako da se preklapaju koliko god je moguće. Zimska ponuda se mora upravljati prema domaćim i susednim tržištima kao i prema međunarodnim ciljnim grupama. Osim alpskog skijanja, svetsko tržište pokazuje porast potražnje za drugim aktivnostima i dozivljajima, kojima se zimski centri prilagođavaju naročito od kada su izražene klimatske promene koje unose sve veću neizvesnost u industriju. Za Crnu Goru su neophodni razvoj i inovacije na tom polju. Potrebna je izgradnja novih, modernih ski liftova i zicara, ali i obnavljanje i unapređenje postojećih do izjednačavanja sa međunarodnim standardima. Zatim se kao sve traženiji segment traže formiranja divljih staza, koje formiraju hiking/biking mrežu ili su deo veće mreže kao u slučaju što je plan za Crnu Goru. Poželjno je ove staze formirati tako da budu u sto većoj meri upotrebljive i primamljive tokom svih sezona. Znači, kategorije koje se izdvajaju u planinskom turizmu su skijasi, mountain bikeri, hiking&biking kao vrlo srodne grupe koje se često prezentuju i tretiraju zajedno i rafting&kajak. Ove aktivnosti su vrlo povoljne za Crnu Goru i razvitak „Wild Beauty“ filozofije i trenda.

Golf turizam se pokazao kao jedna od glavnih i najadekvatnijih ideja za razvoj u Crnoj Gori. Jedinstvo prema obezbeđivanju visokoprofilnih ponuda i proizvodjanju sezone se sreće u malo rešenja kao što je golf turizam. Iako golf čini višestruko manju ciljnu grupu od recimo hiking&biking, on se direktno obraća ciljnim grupama iz evrope koje čine turisti sa visokim primanjima, visokim i individualnim zahtevima, a koji su kao takvi i kao veliki potrošači upravo ciljni profil. U golfu su dvotrecinski zastupljeni turisti iz samo četiri zemlje: Velike Britanije (31%), Švedske (15%), Nemačke (12%) i Francuske (9%), tako da su dodatno moguća specifična predviđanja i prilagođavanja prema karakteristikama relativno uske ciljne grupe. Jedina nedostatak ovog tipa turizma je što golf zauzima značajne količine kvalitetnog zemljišta, kojim Crna Gora vrlo ograničeno raspolaze, pa se kao ideje javljaju razvijanja alternativnih tipova terena za golf koji bi kasnije dodatno doprineli pozicioniranju Crne Gore kao jedinstvene destinacije.<sup>23</sup>

Wellness-fitness-spa turizam predstavlja jednu od najadekvatnijih grana turizma za razvijanje. Po svojoj prirodi, ovakav turizam predstavlja celogodišnju ponudu, a za Crnu Goru nije nikakva novina. Osim toga, određeni stepen razvitka ovog tipa turizma je neophodan radi održavanja konkurentnosti. Iako se ovakvi turisti dele na četiri oblasti: prirodno i zdravo, relaksacija i opuštanje, nega i lepota, banjske terapije i prijatan osećaj; neophodno je sprovesti celokupnu

---

<sup>23</sup> <http://www.gov.me/files/1228912294.pdf>, 11.07.2017., u 15h

ponudu i ne specijalizovati se ni za jednu od ovih oblasti, niti ni za jedan od po preko 20 paketa mogućnosti koje ove oblasti nose. Većina ovakvih turista se opredeljuje za kombinacije koje uključuju aktivnosti iz više oblasti. To zahteva veliku raznovrsnost i spektar usluga, kao i modula sa paketima iz različitih oblasti, adekvatnu opremljenost prostorima i opremom, i dovoljnu količinu adekvatno obučениh saradnika.<sup>24</sup>

Crna Gora kao svoje specifičnosti može izdvojiti lekovito blato Igala, maslinovo ulje i derivate maslinovog ulja, lokalne lekovite trave, formiranje sistema hotelskih kompleksa u vanprimorskim regijama povezanih ovim tipom turizma radi zajedničkog benefita. Za većinu ovih produkata koji su prirodni resurs (blato, masline, trave...), Crna Gora može stititi svoje prirodne darove geografskim poreklom i zaštitom u obliku patenta i razvijati ih kao sopstveni brend, ili se može udružiti sa regionalnim tržištima i razvijati ove mogućnosti kao Jadranski proizvod.

MICE (Meetings Incentives Conferences Events) turizam predstavlja poslovni oblik turizma koji se, kao što mu samo ime kaže, bavi organizovanjem i realizacijom sastanaka, motivacionih putovanja, konferencija i različitih tipova događaja. Najčešće se odvija u hotelima visih kategorija iz dva razloga, jer se kompanije koje imaju potrebu i mogućnost za organizacijom ovog tipa turizma radije opredeljuju za hotele višeg ranga, i jer hoteli visih kategorija poseduju daleko bolju neophodnu organizacionu i tehničku sposobnost za izvođenjem ovakvih događaja. Kao nezavisan organ u okviru Nacionalne turističke organizacije Crne Gore za MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Conferences, Congresses, Exhibitions, Events - sastanci, događaji, konferencije, kongresi, izložbe i sl.), tržište, 2008. godine, formiran je Montenegro Convention Bureau (MCB) . Trenutno MCB ima 19 članova, većinom su to hoteli sa 4 i 5 zvezdica koji raspoložu kongresnim sadržajima i DMC–Destination Management Companies tj. agencije specijalizovane za MICE turizam.<sup>25</sup>

Ovakve manifestacije su po svojoj prirodi vrlo kratke i retko traju više od dva dana. Osnovne karakteristike koje treba lokalitet da obezbedi su tehnički uslovi kao neophodnost i pristupačnost kao glavna karakteristika pri izboru lokacije. Najveći izazov za Crnu Goru ovde je činjenica da je to pretežno turizam domaćeg tržišta, a da je Crna Gora mala zemlja sa vrlo malim brojem kompanija sa uslovima i poslovnom navikom za ovakvim događajima po raspoloživom objektu, pa je potrebno nalaziti kompanije na susednim i evropskom tržištu. Zato, osim samog kongresnog turizma, Crna Gora može i treba da se orijentise na motivaciona putovanja i događaje različitog tipa, kao što su veliki koncerti, razrada kulturno-istorijskih i prirodnih potencijala sa različitim događajima, doživljajima i takmicenjima i sl. Često ovakvi događaji nisu direktno isplativi već služe za razvijanje imidža i destinacije, pa je dobro i ovde ciljati na specifičnosti Crne Gore i razvijati nešto unikatno, pogotovo što neobičnosti imaju tendenciju većeg ehoa.

---

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Ibidem.

Agroturizam podrazumeva kombinaciju smestaja, ugostiteljstva i poljoprivrede u seoskim kompleksima, i predstavlja najcescu osnovu za razvoj svih seoskih podrucja. U Crnoj Gori je on posebno zanimljiv jer predstavlja jednu od alatki za razvitak neprimorskih reona. Sa druge strane, izazov je u tome sto agroturiste sacinjavaju mahom porodice iz velegrada, sa decom, i sa istog jezickog podneblja. Aktivnosti i karakteristike koje karakterisu ovaj turizam su: integracija sa porodicama domacina, posmatranje zivotinja i briga o njima, konzumiranje lokalnih jela i pica, uzivanje u specificnostima i lepotama seoske tradicionalne arhitekture, infrastrukture za razlicite slobodne aktivnosti, uzivanja komfora ali bez hotelske usluge, povoljne cene. Tradicionalna sela su najbolji izvor ovakvog turizma jer postoji velika kolicina ocekivanog zadovoljstva koju sam kompleks ne moze da ponudi u neposrednoj blizini.<sup>26</sup>

Kampovanje van kamp zona je jos jedna od aktivnosti za razvoj neprimorskih regija, sa dodatnom pogodnoscu sto zahteva vrlo mala ulaganja. Iako predstavljaju vrlo mala ulaganja, usteda se ne sme stvarati na racun kvaliteta. Tako kampovi imaju nekoliko pravila: da su dostupni kolima, izgradnju i organizaciju voditi pravilima menadzmenta kvaliteta, koriscenje obnovljivih izvora energije, ekolosko otklanjanje cvrstog otpada i otpadnih voda, programi za dozivljaj prirode koji ukljucuju sportske aktivnosti i aktivnosti u prirodi, organizovan prostor za kamp prikolice, karavane i donesene satore, kao i mogucnost iznajmljivanja sprava za zabavu i aktivnosti u prirodi. Ovakav vid turizma belezi znacajan rast u Evropi i Severnoj Americi, a praksa je u ovu ponudu uvrstila i drvene brvnare za iznajmljivanje – jednostavnog tipa ali udobne. Danas je najzastupljenija kombinacija mesanog prostora za satore i brvnare, sa centralnom upravnom zgradom koja sadrzi svu za zivot neophodnu infrastrukturu, sanitarije, prostor za odmor i razonodu, pa i odredjene luksuzarije koje se uklapaju u okruzenje.<sup>27</sup>

Kulturni i verski turizam predstavlja jedan od vecih potencijala Crne Gore, imajući u vidu da je ovaj tip turizma u velikoj ekspanziji na svetskom nivou. Crna Gora ima dugu i zanimljivu tradiciju koja je znacajno sacuvana, pogotovo na Cetinju i u reonu Boke, predstavlja vise versku, multikulturalnu i multinacionalnu celinu tokom svoje istorije a to za posledicu ostavlja citav niz kulturnih, istorijskih i verskih zavestanja. Takodje, moderan kulturni i verski turizam vise ne ukljucuje samo ponudu specificnosti, vec se kombinuje i popunjava sa ostalim oblicima turizma u jednu kompletnu celinu. U realizaciji kulturnog turizma, neophodno je pridrzavati se sledecih nacela: koncipirati ponude tako da odgovaraju i domacem stanovnistvu i turistima, sto donosi ne samo povecanju autenticnosti ponude za turiste, vec i visokoj popunjenosti kapaciteta; kulturni turizam treba da pruži sto je vise moguc autentican dozivljaj i da predstavi specificnosti za doticno podrucje, pa je potrebno stavljati ga sto je vise moguće u aktivna desavanja jedne kulture radi prozivljanja istinskog iskustva; kulturnu ponudu sinhronizovati sa zivotnom i socijalnom

---

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Ibidem.

sredinom; ponude u ulturnom turizmu moraju da budu visoko strucne, temeljne, mastovite i profesionalno izvedene.<sup>28</sup>

Nacionalni parkovi predstavljaju tradicionano prisutan oblik turizma svuda u svetu. Crna Gora raspolaze sa cak pet velikih nacionalnih parkova na svojoj maloj površini, ali su oni na jos uvek nedovoljno razradjenom nivou. Najposeceniji nacionalni park je svakako Lovcen ali komercijalna pozadina i dalje nije dovoljno osmišljena pa je usled nedovoljno formirane dodatne ponude i cicanjenice da se ulaz u nacionalni park ne naplacuje Durmitor uspeo da ga drasticno nadmasi, samo na taksama za splavarenje Tarom. Turizam nacionalnih parkova u Crnoj Gori ima vrlo veliki prostor za razvitak i komercijalizaciju. Prioritet bi bio izgradnja adekvatnih smestajnih kapaciteta, uredjenje panoramskih pesackih i biciklistickih staza i njihovo povezivanje u sistem „Wildernss Trails“, koji za cilj upravo ima povezivanja zaledja i razvijanje neprimorskog turizma kao jednog od apsolutnih prioriteta Crne Gore.<sup>29</sup>

Za postizanje Crne Gore kao celogodisnje turisticke destinacije, neophodan je i efikasan menadzment atrakcija. U tom cilju, neophodni su formiranje, promocija i marketing atrakcija, koje su u Crnoj Gori brojne u obliku prirodnih i kulturnih spomenika ali i kulturnih i tradicionalnih dogadjaja i festivala. Za sada su takvi sadržaji vrlo nepoznati cak i regionalnim turistima a jedna su od neophodnosti za uspostavljanje Crne Gore kao celogodisnje turisticke destinacije.

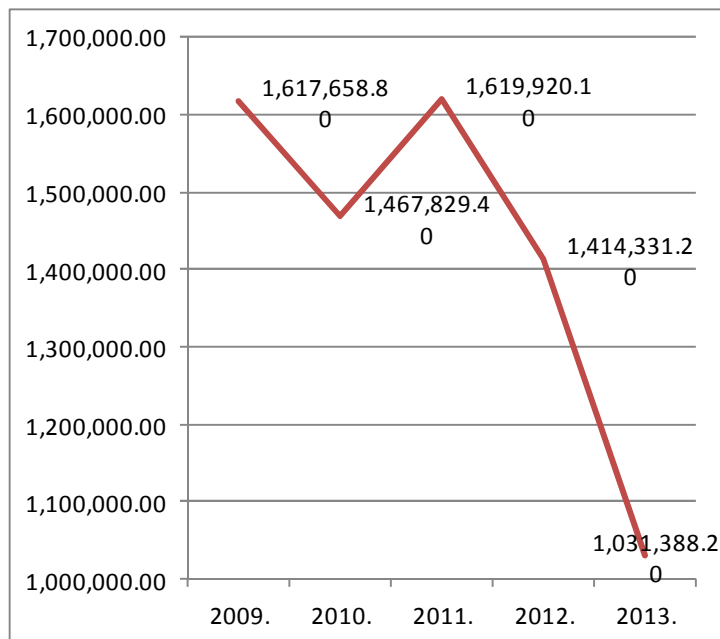
Sledeci radni cilj je institucionalni i pravni okvir koji odgovara zahtevu uspesnog i odrzivog razvoja turizma Neophodno je jacanje turistickih organizacija na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, zatim jacanje inspekcijki sluzbi, zatim uspostavljanje funkcionisanja sistema za upravljanje informacijama i kvalitetom, i unapredjenje pravne osnove za razvoj turizma kroz uvodjenje propisa, dopune zakona i uvodjenje podzakonskih akata. Uspostavljanje Nacionalne Turisticke Agencije (NTO CG), od strane Svetskog saveta za turizam i putovanja (WTTC - Izveštaj za Crnu Goru za 2008. godinu) ocenjen je kao važan korak koji je Vlada preduzela na razdvajanju funkcija marketinga i promocije od turističkog menadžmenta. U Izveštaju se navodi da NTO predstavlja dobar primer privatnog i javnog partnerstva koji doprinosi pokrivanju troškova za aktivnosti NTO.

Lokalne Turisticke Organizacije (LTO) organizacije Crne Gore spadaju pod Nacionalnu Turisticku Organizaciju (NTO). Za turiste koji su u Crnoj Gori LTO predstavlja glavni izvor informacija, te se kvalitet rada i usluge tih organizacija drasticno reflektuju na utisak turista o destinaciji. Sa druge strane se NTO bavi vise komunikacijom sa medjunarodnim turistickim agencijama i ustanovama, tj spoljnim poslom, ali i nadzorom LTO u obavljanju unutrasnjeg posla. Za dalji rad je neophodna sinhronizacija rada lokalnih i regionalnih turistickih organizacija radi fiktivnog nestanka granica izmedju opstina, gradova i regiona i stvaranju atmosfere

---

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Ibidem.



jedinstvenog mehanizma. NTO ostvaruje prihode iz budžeta Crne Gore, članskih doprinosa (30%), boravišne takse (20%), turističke takse (20%) na osnovu posebnih zakona, dobrovoljnih priloga tj donacija, kredita i iz drugih izvora u skladu sa posebnim propisima.

Iako WTTC podržava odluku Vlade da vremenom smanji sopstveni finansijski doprinos NTO, preporučeno je da se ozbiljno razmotri obezbeđivanje povećanih finansijskih sredstava tokom narednih nekoliko godina kako bi se olakšalo poslovanje predstavništava

NTO na ključnim tržištima. Konkurentna, kontinuirana promotivna kampanja na tradicionalnim i novim stranim tržištima bi dodatno unapredila imidž turističke destinacije i pomogla u generisanju nove tražnje. Preporuka UNWTO je da se u turističku promociju ulaže 2-4% prihoda od turizma, što bi u slučaju Crne Gore danas iznosilo 15-25 miliona EUR. U praksi je budžet za 2013. bio svega 1,03 mil eur. Poređenja radi, možemo pogledati budžete NTO drugih evropskih zemalja koje su male po veličini a značajno turistički orjentisane: Crna Gora 1mil, Malta 35mil, Kipar 71mil, Hrvatska 35mil. Gotovo je neverovatno da Crna Gora ima 35 puta manji budžet za NTO od svog najvećeg konkurenta Hrvatske.

Izvor: Agencija Crne Gore za promociju stranih investicija, 2013. Strategija privlačenja stranih direktnih investicija 2013-2015, Podgorica

Zakonom o turističkim organizacijama predviđeno je da opštine mogu da osnuju lokalnu turističku organizaciju, dok su opštine u kojima postoji najmanje jedno turističko mesto u obavezi da formiraju lokalnu turističku organizaciju. Za teritoriju dve ili više opština se može, sporazumom tih opština, osnovati međuopštinska turistička organizacija, bez prethodnog osnivanja lokalnih turističkih organizacija. LTO ostvaruje prihode iz sledećih izvora: članskog doprinosa (70%), boravišne takse (80%), izletničke takse (100%), turističke takse (40%), sredstva budžeta opštine, dobrovoljnih priloga (donacija), kredita i drugih izvora u skladu sa zakonom.<sup>30</sup>

Osiguranje sprovođenja mera i planova se može realizovati samo jačanjem nadzornih i inspeksijskih organa, neophodnih za postizanje daljih planova, realizovanje zakona i propisa i

<sup>30</sup> [www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=263991&rType=2](http://www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=263991&rType=2), 12.07.2017, u 16h

uvodjenje reda na trziste usluge koje je po svojoj prirodi vrlo haoticno. Sem trzista usluga, tu se naravno podrazumevaju i sve ostale privredne grane, medju kojima se izdvaja gradjevina koja je vec na vise znacajnih lokaliteta presla u ozbiljan problem sa kojim ce biti veliki problem izboriti se. Takodje je, kao i kod turistickih organizacija, potrebna visoka horizontalna i vertikalna povezanost, koordinacija i kvalitetna konunikacija radi postizanja neophodno visokih rezultata.<sup>31</sup>

Informacioni sistemi i sistem upravljanja trebaju biti dovoljno razvijeni da mogu upravljati, pratiti, analizirati i uticati na razlicita desavanja u Crnoj Gori. Aktivan monitoring, analitika relevantnih podataka, stvaranje uticaja i reagovanje na razlicite uticaje su neophodni za postizanje odgovarajucih ciljeva, na odgovarajuci nacin, postujuci principe odrzivog razvoja. Sve prethodne mere, turisticke organizacije, inspekcije i informacioni razvitak su objedinjene u cetvrtoj meri, koje je neopodno unapredjenje, razvoj i dopuna postojećih zakona i podzakonskih akata, kao i pisanje novih i revizija postojećih propisa. Oni za cilj imaju sigurnost turista, ocuvanje zivotne sredine i okruzenja, sprecavanje dalje stete poslovanja i okruzenja, kao i osiguranje zdravog i kontinuiranog razvitka.<sup>32</sup>

Poslednji radni cilj predstavlja ukljucenje lokalnog stanovnistva u turisticku privredu, tzv lokalni marketing. Da bi to bilo moguće, neophodno je razviti svest stanovnistva o znacaju turizma kao strateske grane, unapredjivanje preduzetnistva u sektoru turizma i povezivanje sektora turizma sa ostalim sektorima lokalne privrede i samouprave. U ovom trenutku turizam i dalje nije stvarno prihvacen kao stub buduceg ekonomskog razvoja Crne Gore i zato se i dalje u vecini sfera turizma posao odvija neorganizovano i letargicno. Ti problemi su dodatno naglaseni na severu gde lokalno stanovnistvo ne prepoznaje znacaj ukljucenja u razvoj. Zato je potrebno informisati lokalno stanovnistvo o vaznosti turizma za opsti razvoj, otvoriti opcije za zaposlenje i prihod, jacanje kapaciteta Lokalnih Turistickih Organizacija i njihovo preuzimanje uloge promotera turistickog biznisa, konsultanti za privatnike u turizmu koji pronalaze i kreiraju traznju trzista a onda delaju kao davaoci smernica za razvoj. Ti preduzetnici su srz turizma.

Iako za imidz drzave kao turisticke destinacije „veliki igraci“ predstavljaju neophodnost i kreatore renomea, turizam je zasnovan na mikro, malim i srednjim preduzecima. Oni ostvaruju vise radnih mesta, vece prihode za drzavu i veci direktan finansijski benefit za stanovnistvo, a globalno unapredjenje preduzetnistva za sobom povlaci i prosirenje osnovnih aktivnosti u sektoru turizma. Uz adekvatan rad LTO, moguće je stvarati i popunjavati potrebe trzista turizma preduzetnickim inicijativama, pogotovo ako se pritom vrse konsultantske i obrazovne aktivnosti. Zato je neophodno i povezivanje turizma sa ostalim granama lokalne privrede, radi ostvarenja daljeg povecanja zaposlenosti i prihoda. Tu se, pre svega, istice proizvodnja prehrambenih proizvoda i njoj srodne radnje.<sup>33</sup>

---

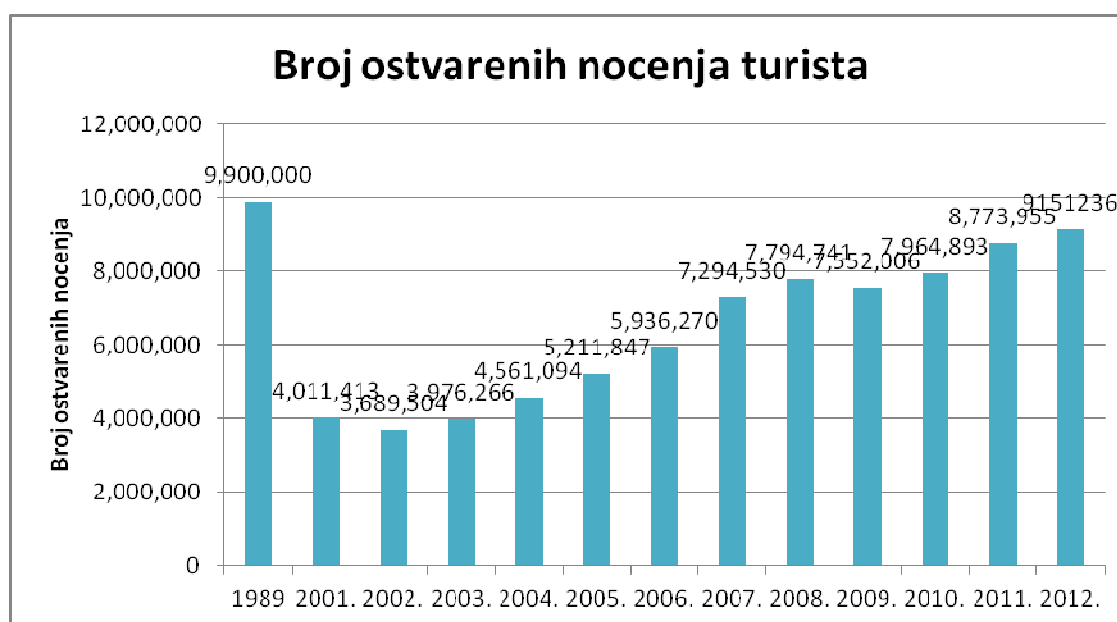
<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> [www.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=247230&rType...](http://www.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=247230&rType...) , 13.07.2017, u 14h

<sup>33</sup> [www.gov.me/files/1228912294.pdf](http://www.gov.me/files/1228912294.pdf) , 14.07.2017, u 12h

Zatim, poljoprivreda koja osim svojih poluproizvoda i finalnih proizvoda nudi i agroturizam koji se lako implementira u nju, a predstavlja odlicu sansu za poljoprivrednike u ruralnim oblastima, narocito na ekonomski nebalansiranom severu. Pratece aktivnosti koje se mogu organizovati su izlozbeno-prodajne manifestacije, ponuda i promocija lokalnim poljoprivrednim proizvodima poput voca i povrca, sireva, bilja, meda, rakije, mesnih proizvoda, zatim neprehranom poput odece, grncarije, suvenira i slicnog.<sup>34</sup>

## 2.2. Dalji razvoj



Izvor: [www.gov.me/files/1228912294.pdf](http://www.gov.me/files/1228912294.pdf)

Sa vecim brojem dolazaka i noćenja turista, povećali su se i prihodi od stranih turista. Od 2001-2010., prihodi od stranih turista su skočili sa 106,3 na 498mil eura. To su ostvareni rezultati privatizacije hotelske privrede i investicija, kroz koje je podizan nivo kapaciteta i usluga, kao i

<sup>34</sup> Ibidem.



intenzivne marketinske kampanje, napora ulozenih na produzenju sezone, dovodjenja svetskih brendova na trziste, kao i razvoj neprimorskog dela.<sup>35</sup>

Osnovu za razvoj crnogorskog turizma do 2020. godine čini Master plan odnosno Strategija razvoja turizma do 2020. godine. Master planom su jasno definisani ciljevi koji se moraju ostvariti da bi crnogorska turistička ponuda pratila međunarodni razvoj i bila konkurentna na međunarodnom tržištu i dostigla zeljenih 20,9mil nocenja. Za ostvarenje ciljeva potrebni su vreme i značajna ulaganja da bi se Crna Gora orjentisala na razvoj elitnog turizma. Danas se na daljem razvoju radi svim kapacitetima. Za pravilno funkcionisanje je neophodan razvoj svih ciljeva i mera na vrlo visok nivo, sa institucijama i inicijativama potpuno ili gotovo potpuno realizovanim i funkcionalnim. Osim sto moraju biti na maksimumu svoje potencijalne ostvarenosti, ciljevi i mere moraju biti povezani u jednu neraskidivu celinu pod nazivom Wild Beauty.<sup>36</sup>

U sklopu nje, neophodno je isticanje komparativnih prednosti Crne Gore, diferenciranje regija, standardizacija po međunarodnim merilima, individualizacija ponude i diferenciranje ponude svakog turističkog kompleksa. Svaki pojedinačni objekat, projekat ili region jacajuci sebe jaca Crnu Goru i jacajuci Crnu Goru jaca sebe, zato se svi visokoprofilni projekti moraju ukljuciti u promociju Crne Gore koliko god je u njihovim mogucnostima. Tako se stvara zacarani krug u kom izgradnja i prezentacija atraktivnih lokaliteta poput Porto Montenegro, Lustica Bay, One & Only i sl, zatim razlicitih tipova turizma do sada nepostojecih ili nerazvijenih - u razlicitim regijama do sada nedovoljno ili potpuno nerazvijenim, specificnosti ponude i pojedinačne atrakcije, sve to povećava atraktivnost i posećenost Crne Gore, a porast atraktivnosti i posećenosti Crne Gore se nazad reflektuje na povećanje trzista i potraznje svega navedenog shodno svom udelu u trzistu i ciljnoj grupi. Realizacija greenfield projekata dalje treba da puni budzet i dovede do enormnog povećanja renomea lokacije. Ukupne direktne investicije su planirane na preko 10 milijardi eura i već kasne sa realizacijom u odnosu na planove iz 2006., koji su potvrđeni tokom sticanja nezavisnosti i računati u samostalni razvitak države.

<b>Projekat</b>	<b>Planiran pocetak</b>	<b>Planiran zavrsetak</b>	<b>Planirano ulaganje(mil€)</b>
Porto Montenegro	2008	2012	400
Lustica bay	2009	2018	1100
Kumbor	2010	2013	250
Sveti Marko	2010	2015	250
Ostrvo cveća	2010	2014	200
Velika Plaza	2010	2020	6500
Ada Bojana	2010	2014	150
Valdanos	2010	2014	150
Skoci djevojka - Budva	2009	2012	200

<sup>35</sup> [www.gov.me/files/1228912294.pdf](http://www.gov.me/files/1228912294.pdf), 17.07.2017, u 13h

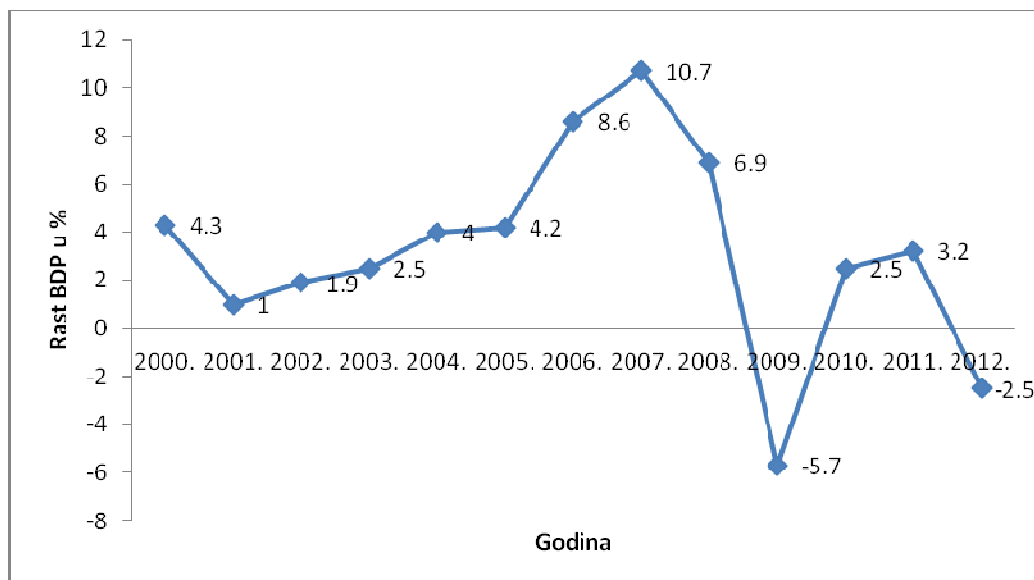
<sup>36</sup> Ibidem.

Maljevik-Bar	2009	2016	500
Bigova	2009	2013	37,5
Bjelasica	2010	2018	600
Zabljak (odmaraliste)	2010	2013	50
Royal Montenegro	2010	2014	50
<b>UKUPNO</b>			<b>10.437,5mil</b>

Izvor: <http://www.gov.me/files/1228912294.pdf>

Prema ovoj planskoj tabeli je potpuno jasno da projekti kasne u odnosu na planiranu realizaciju. Do sada je samo Porto Montenegro realizovan, a i on samo parcijalno, daleko ispod planiranog nivoa ocekivanog do kraja 2013. Postoji vise razloga zasto su ti projekti odlagani, medju njima su sinhronizacije i adaptacije zakonske regulative, adaptacije planova prema ciljevima i viziji Crne Gore, previsoki uslovi nekih od investitora i drugi. Realizacija ovih projekata prema planu bi dovela do znatnog ublazavanja posledica aktuelne svetske krize i pada u crnogorskom BDP koji je pocetkom krize znacajno ugrozen, sto mozemo videti:

BDP (EUR) <sup>37</sup>								
Godina	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ukupan</b> <sup>38</sup>	1815m	2148,9m	2807,9m	3085,6m	2980,9m	3104m	3234m	3149m
<b>Per capita</b>	2912	3443	4484	4908	4720	5006	5211	5063
<b>Rast</b>	4,2%	8,6%	10,7%	6,9%	-5,7%	2,5%	3,2%	-2,5%



Izvor: CBCG sektor za istraživanja i statistiku, 2011. Analiza efekata turizma na bdp, zaposlenost i platni bilans Crne Gore, Podgorica

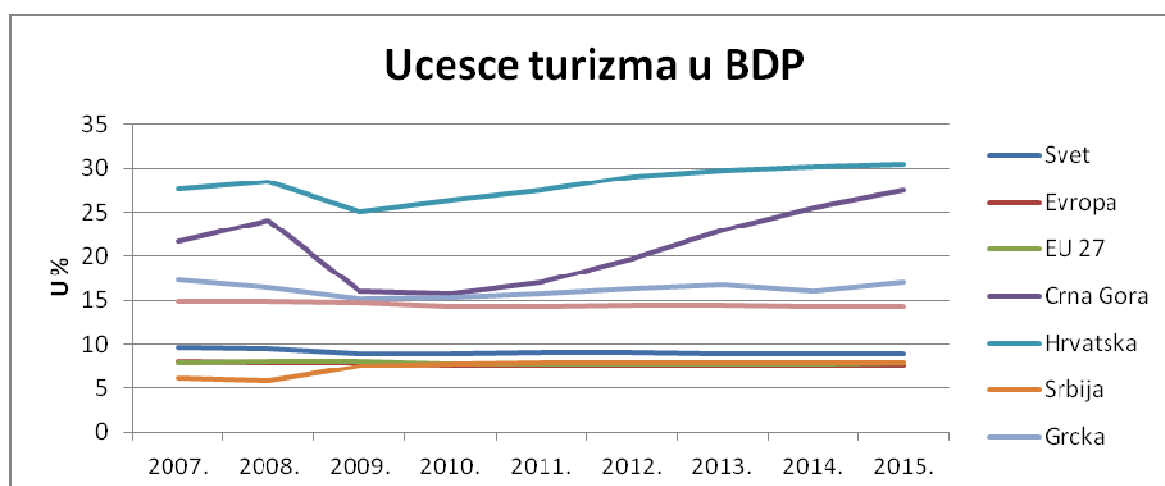
<sup>37</sup> <http://www.monstat.org/cg/page.php?id=166&pageid=19>, 17.07.2017, u 12h

<sup>38</sup> U milionima eura

Prvo sto treba imati u vidu je cinjenica da BDP nije potpuno direktan pokazatelj kretanja turizma. Osim ostalih privrednih grana, koje su po prioritetu iza turizma, iz godine u godinu se menja i ucesce odnosa strane i domace turisticke potrosnje kao veliki uticaj na rezultate i konacni udeo. Ukoliko je u pitanju domaca potrosnja tada samo dolazi do preraspodele u nacionalnom dohodku, ukoliko je to strana potrosnja, onda je to prelivanje sredstava iz jedne ekonomije u drugu sto rezultuje direktnim porastom BDP.<sup>39</sup>

Nakon vrtoglavog rasta 2006. i 2007., Crna Gora se suocava sa udarom svetske krize koji prvo gotovo polovi a zatim salje BDP u nezapamcen minus za mirotvorne godine iz kog se drzava jos nije izvukla, te belezi rezultate na nivou posleratnog perioda s pocetka prosle decenije. Takva situacija se vrlo lose odrazava na rad drzave na preorijentaciji stanovnistva ka turizmu jer krizne godine stvaraju politicku nestabilnost, kao i averziju i otpor stanovnistva. Zato je neophodno sto pre realizovati potencijalne strane investicije, radi kratkorocne stabilizacije u periodu direktnog investiranja i dugorocne dobiti koju posledicno nose sa sobom.<sup>40</sup>

Mozda bolji pokazatelj uticaja svetske krize predstavlja ukupan doprinos turizma u BDP za Crnu Goru:



Izvor: CBCG sektor za istraživanja i statistiku, 2011. Analiza efekata turizma na bdp, zaposlenost i platni bilans Crne Gore, Podgorica

Dosta jasno se vidi uticaj „zrelosti“ ekonomije na efekte krize. Svetske i evropske cifre su dozivele samo blagu oscilaciju, ucesca Italije (koja je gotovo paralelna sa svetskom linijom), Grcke i Spanije su samo korigovale svoje standardne rezultate, dokazujuci da je njihova grana turizma potpuno integrisana i jasno povezana sa ostatkom makroekonomije. Sa druge strane, mlade turisticke ekonomije poput Hrvatske i Crne Gore dozivljavaju znacajan udar, bez

<sup>39</sup> Cf., CBCG sektor za istraživanja i statistiku, 2011. Analiza efekata turizma na bdp, zaposlenost i platni bilans Crne Gore, Podgorica

<sup>40</sup> Ibidem.

institucionalne stabilnosti, „kitova“ i nacionalne strategije i povezanosti. Beleze više nego ozbiljne padove. To se odražava na ostatak ekonomije, imidz države, i što je za Crnu Goru možda najbitnije, vidjenje investitora.

Ono što je još zanimljivo primetiti je da je Srbija vrlo stabilno podnela udar krize, uz čak direktan porast u prvim godinama. Ova stabilnost nije rezultat dobro realizovane turističke politike već karakteristika posledicnog turizma, tj turizma koji se ostvaruje kao prateći rezultat aktivnog života u neturističkoj zemlji.<sup>41</sup> Svakako utesna je predikcija WTCC o budućem rastu kako udela turizma, tako i ukupnog turizma u Crnoj Gori. Imajući u vidu da za isti period Evro zona održava gotovo identične rezultate, jasno je da Crna Gora u svom rastu preuzima turiste sa evropskih tržišta i destinacija što je izuzetno bitno u ovom trenutku i u ovom stadijumu razvoja turizma u Crnoj Gori. To je posebno bitno imajući u vidu da se od 1950ih do danas svake decenije količina ukupnih međunarodnih dolazaka približno duplira, sa prognozom da će 2020. iznositi 1,6 milijardi<sup>42</sup>, što znači da je porast u ucescu Crne Gore u svetskom tržištu porast ucesca u brzorastućem tržištu, što donosi dodatne benefite. Ono što je pohvalno za Crnu Goru je uspeh rasta ucesca u deceniji intenzivne konkurencije destinacija i kreiranja novih proizvoda.

Kao radno intenzivna delatnost turizam kroz svoj razvoj u određenom području (regiji) pruža značajnu mogućnost za direktno zapošljavanje. Istovremeno omogućava zapošljavanje ljudi različitog stepena stručnosti i obrazovanja. U Crnoj Gori u sektoru turizma javlja se sve više zahteva za stručnim kadrom sa visokim stepenom fleksibilnosti, poznavanjem stranih jezika, praktičnim sposobnostima i slično, što je konstatovano i u Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori. S obzirom na diverzifikaciju turističke ponude, javlja se potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom s adekvatnim kompetencijama i sposobnostima za zadovoljenje budućih potreba. Poseban akcenat se mora staviti, zbog sezonskog karaktera turizma, na potrebu angažovanja dodatne radne snage tokom letnje turističke sezone. Prema Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj gori, potrebe za kvalifikovanim stručnim kadrom u turizmu će se povećavati.

Za 2016. se prognozira 24,500 radnika, plus sezonska radna snaga koja najčešće dolazi iz susednih zemalja, dok se u 2020. planira približno 66000 radnih mesta u u turizmu i granama direktno povezanim sa turizmom. Ovde do izražaja dolazi potreba za formiranja mreže turizma sa drugim privrednim granama, gde se izdvajaju proizvodnja hrane, bio hrane i eko proizvoda, poljoprivreda generalno, trgovina građevinarstvo, saobraćaj i drugi. Dodatna prednost se javlja u prognozama WTTC, gde će turizam kao rastuća grana do 2020. činiti 9.2% ukupne zaposlenosti u svetu.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> <http://www.nde.ekof.bg.ac.rs/.../Evropska%20unija%20i%20Srbija-od%20tranzicije%20do%202020> , 15.07.2017, u 13h

<sup>42</sup> Cf., Market trends, Competitiveness and Trend in Tourism Services Section, UNWTO

<sup>43</sup> Cf., Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, 2008., Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020., Podgorica

U platnom bilansu Crne Gore turistička potrošnja se evidentira na tekućem računu, na podračunu usluga pod pozicijom putovanja-turizam koja obuhvata prihode i rashode od međunarodnog turizma. Procena prihoda od turizma radi se na osnovu broja noćenja stranih turista<sup>44</sup> i procenjene prosečne dnevne potrošnje koju CBCG radi na bazi istraživanja, kao i procene neregistovane potrošnje. Imajući u vidu značaj turizma za Crnu Goru, CBCG kontinuirano radi na unapređenju statistike turizma, jer ona nije samo važna sa aspekta statistike platnog bilansa, već mnogo šire i jedan je od indikatora za vođenje akroekonomske politike. Za to je neophodno formiranje mreže i sinhronizacija svih institucija sistema, od ministarstva turizma i turističkih organizacija do centralne banke i MONSTAT-a. Prikaz tekućeg racuna platnog bilansa Crne Gore:

Godina	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.
<b>TEKUCI RACUN</b>	<b>-311,4</b>	<b>-686,8</b>	<b>-1.077,5</b>	<b>-1.583,7</b>	<b>-896,3</b>	<b>-778,3</b>
<b>ROBE</b>	<b>-673,5</b>	<b>-1.010,3</b>	<b>-1.607,2</b>	<b>-2.101,9</b>	<b>-1.371,7</b>	<b>1.307,4</b>
Izvoz	369,3	462,0	483,4	450,4	296,3	356,6
Uvoz	1.042,8	1.472,3	2.090,6	2.552,3	1.668,0	1.674,0
<b>USLUGE</b>	<b>195,5</b>	<b>197,1</b>	<b>439,0</b>	<b>399,4</b>	<b>384,6</b>	<b>446,4</b>
<b>TRANSPORT</b>	<b>27,9</b>	<b>7,8</b>	<b>15,6</b>	<b>9,1</b>	<b>32,5</b>	<b>56,0</b>
Prihodi	63,7	56,8	72,0	92,0	99,0	130,1
Rashodi	35,8	49,0	56,4	82,9	66,5	74,2
<b>TURIZAM</b>	<b>211,9</b>	<b>251,1</b>	<b>432,6</b>	<b>485,7</b>	<b>439,4</b>	<b>464,2</b>
Prihodi	222,2	271,4	459,5	515,2	474,7	498,1
Rashodi	10,3	20,3	26,9	29,5	35,3	33,9
<b>OSTALO</b>	<b>-44,2</b>	<b>-61,8</b>	<b>-9,3</b>	<b>-95,5</b>	<b>-87,3</b>	<b>-73,7</b>
Prihodi	43,9	89,8	141,4	143,6	106,7	118,8
Rashodi	88,1	1551,6	159,7	138,8	194,0	192,5
<b>DOHODAK</b>	<b>20,0</b>	<b>36,2</b>	<b>31,3</b>	<b>45,8</b>	<b>5,4</b>	<b>-21,7</b>
Prihodi	64,8	70,8	105,3	168,8	162,8	165,8
Rashodi	44,8	34,5	74,8	123,0	157,4	187,5
<b>TRANSFERI</b>	<b>146,5</b>	<b>90,2</b>	<b>59,4</b>	<b>73,1</b>	<b>85,4</b>	<b>114,4</b>
U CG	163,4	108,5	100,8	109,3	117,7	146,3
Iz CG	16,9	18,3	41,4	36,2	32,3	31,9
<b>U milionima EUR</b>						

Izvor: CBCG sektor za istraživanja i statistiku, 2011. Analiza efekata turizma na bdp, zaposlenost i platni bilans Crne Gore, Podgorica

Po ovome se vidi da Crna Gora, kao mala zemlja, ima veliku zavisnost na podrucju roba, usluga koje ne ukljucuju turizam i porast zavisnosti radne snage. To iziskuje brojne napore na polju razvitka privrednih grana van turizma, kolmplementarnih turističkih sadržaja i grana, kao i formiranje adekvatne ponude domace radne snage. Osim problema adekvatne radne snage, problem koji se mora resiti je dobrovoljna nezaposlenost. Crna Gora je u prvom kvartalu 2013.

<sup>44</sup> Koriste se podaci MONSTAT-a

imala nezaposlenost na nivou 21,3%<sup>45</sup>, a opet je povucena velika kolicina radne snage sa stranih trzista, cak i za najnezahtevnije poslove.

Dalje se, kada je u pitanju turizam, moze boriti sa negativnim ciframa samo goegrafskim sirenjem turistickih aktivnosti i prosirenjem sezone, koji rezultuju daleko vecim ukupnim obrtom i velikim porastom radnih mesta van najatraktivnijih zona. To, mere subvencija za zaposljavanje domace radne snage, aktivacija dobrovoljno nezaposlenih, prekvalifikacija i dokvalifikacija nezaposlenih ali i aktivno zaposlenih gradjana dugorocno mogu da pokazu znacajne rezultate na polju dohodaka. Ono sto je veliki problem malog i zavisnog trzista Crne Gore je sto drzavni organi imaju vrlo zavezane ruke kod zastite domacih proizvoda i kontrole uvoza i podsticaja izvoza, pa samo ograniceno mogu podsticati domacu malu privredu i podizati drzavnu samodovoljnost, koja je trenutno na vrlo niskom nivou.

Dodatni problem trzista roba je relativna nerentabilnost rada na ovom segmentu u poredjenju sa razvijanjem aktuelnih „snaga“ tj unosnijih investicija. Tako turizam u poslednjih deset godina predstavlja glavni kontrateg spoljnotrgovinskog deficita, na prosecom nivou od nesto preko 30%, sa tendencijom daljeg rasta. Iako je robna razmena veća, u apsolutnim iznosima, od razmene usluga, znacajan naglasak u posljednjih nekoliko godina se stavlja na sektor usluga upravo zbog njegove stabilizujuce uloge i doprinosa uravnotezenju spoljnotrgovinskog deficita sa kojima se suočava Crna Gora, kao i ostale zemlje regiona.

Znacaj prihoda od turizma za crnogorsku ekonomiju može se sagledati i upoređivanjem sa vrednostima izvoza roba. Po navodima CBCG, periodu od 2001-2006. godine prihodi od izvoza roba su dominirali, ali se njihovo učešće u BDP u posljednjih nekoliko godina smanjilo, dok prihodi od putovanja-turizma od 2006. godine postaju sve značajniji i povećava se njihovo učešće u BDP. Udeo izvoza roba se smanjio sa 18,2% BDP-a u 2001. godini na 11,8% BDP-a u 2010. godini, dok se u istom periodu učešće prihoda od putovanja povećalo sa 8,2% na 16,5% BDP-a. U periodu 2008-2010. godina, kao posledica finansijske krize, odnosno bržeg pada izvoza roba od izvoza turističkih usluga, ostvareni prihodi od turizma su bili veći od prihoda ostvarenih od izvoza robe. Učešće izvoza roba u BDP-u periodu 2008-2010. godina u proseku je iznosilo 13,6%, dok je učešće prihoda od putovanja bilo veće i iznosilo je 16,6%<sup>46</sup>.

Turizam se, osim direktno, na promene tekuceg racuna platnog bilansa odrazavao i preko indirektnih uticaja. Primer toga je grana transporta, gde je na osnovu prihoda usluga prevoza putnika u medjunarodnom saobracaju prihod povecan sa 18,5mil u 2005. na 39,8mil u 2010. Ovaj znacajan uticaj turizma na transport se dalje odrazio na nacionalne prihode kroz porast u oblastima telefonije, interneta, prenosa podataka i ostalih telekomunikacijskih i IT usluga. Ali, osim pozitivnih nusefekata, specificna postavka privrede Crne Gore ima i veliki broj nedostataka.

---

<sup>45</sup> <http://www.bankar.me/2013/07/01/monstat-nezaposlenih-215-odsto-ili-45-odsti-vise-nego-lani/>, 18.07.2017., u 13h

<sup>46</sup> Navedene cifre predstavljaju podatke CBCG.

Sva povisena traznja za zadovoljenje potreba turisticke potrosnje mora biti uvezena, sto ostvaruje gubitke koji uticu na smanjenje ukupnih efekata turizma. Tako se svake godine znacajan deo ostvarenih prihoda turizma rasipa na placanje uvoza roba. Zato je uvoz sa 726mil u 2001. skocio na 1674mil u 2010. Taj gubitak, u kombinaciji sa odlivom sredstava na ime prihoda, drasticno utice na pozitivne efekte turizma. Pritom se kapitalne investicije i znacajni projekti u turizmu, kao i u drugim granama, mahom ostvaruju stranim investicijama sto takodje doprinosi smanjenju ukupnih efekata stranih direktnih investicija i prihoda u oblasti turizma-putovanja.

Sa druge strane, dobijeni rezultati investicija u turizam jasno pokazuju da su dosadasnje investicije vec dale rezultate, osim kroz direktnu finansijsku dobit, mozda dugorocno i bitnije kroz povecanje kvaliteta turisticke ponude, prepoznatljivost pojedinačnih destinacija a time i prepoznatljivosti Crne gore, kao i njene ukupne atraktivnosti. CBCG objavljuje korelaciju visine prihoda drzave i visine stranih direktnih investicija i svojim dosadasnjim stavom opravdava i podrzava izbor i znacaj dosadasnjih realizovanih stranih investicija. U narednim godinama se ocekuje znacajan porast ucesca turizma u BDP, spoljnotrgovinskom deficitu i stabilizaciji uticaja negativnih kretanja na tekucem racunu platnog bilansa, kroz realizaciju daljih stranih investicija u visestrukoj meri u odnosu na prethodne godine.

Pored direktnih stranih i domacih investicija i njihovih konkretnih efekata, postoji citav niz indirektnih efekata razvoja turizma na slozen drzavni ekonomski sistem. Posmatraju se kroz uticaj na razvoj ostalih privrednih grana i ne zavise samo od turisticke potrosnje i njene strukture, vec i, kao sto je navedeno, od vrednosti uvoza robe i usluga neophodnih za zadovoljenje turistickih potreba koje uticu na rezultate direktnih i indirektnih efekata turizma.

Turizam je direktno povezan sa poljoprivredom, lovom/ribolobom, sumarstvom, drzavnom upravom i ostalim drzavnim institucijama poput obrazovanja i zdravstva, trzistem nekretnina i povezanih aktivnosti, saobraćajem i sladistenjem, industrijom, gradjevinarstvom, trgovinom na veliko i malo i drugima granama privrede. Na zalost, dobiti dobijeni tom povezanoscju se umanjuju jer Crna Gora ne moze zadovoljiti potrebe turista iz sopstvenih kapaciteta pa imaju visoke vrednosti uvoza roba i usluga koji stete pozitivnim efektima i uticajima turizma. Turizam, kao slozen sistem i vrlo heterogena oblast ekonomije, predstavlja slozen sistem koji se sastoji iz veceg broja privrednih i neprivrednih delatnosti, od kojih svaka doprinosi rastu ukupne ekonomije.

Zato se u analizi efekata turizma na privredu uzima u obzir i analiza delatnosti koje direktno ucestvuju u podmirenju potraznje turista. Tako turizam utice na gradjevinarstvo kroz investiciona ulaganju u izgradnju novih i rekonstrukciju postojece infrastrukture namenjene turizmu, kao i saobraćajne i komunalne infrastrukture. Takodje je vidljiv uticaj turizma na saobraćaj, direktnim povecanjem prometa putnika i roba, kao i internim zadovoljenjem potreba turista za prevozom, transportom raznih proizvoda za potrosnju u turizmu i sl. Osim toga, turizam dovodi i do potraznje i razvitka industrije hrane i pica, narocito organskih i eko produkata, sto posledicno ponovo povecava transport. Interpovezanost privrednih grana dovodi do sirine uticaja turizma, jer

posledicno privredne grane vuku jedna drugu. Osim toga, pod uticajem turizma, Crna Gora uspeva da stvori ino trazuju za produktima koje do sada nije mogla da plasira na strana trzista, te time pospesuje i direktan izvoz.

Zahvaljujuci turizmu, izvoze se i dobra koje ne bi mogla biti objekat razmene, poput prirodnih i kulturnih dobara. Trgovina ima izuzetne rezultate okom turisticke sezone, zanatstvo i kucna radinost postaju izrazeni, preduzetnistvno strahovito siri svoje potencijale itd. Dalje, administracija ima znacajne prihode kroz razlicite boravisne takse i poreze kao rezultat turisticke aktivnosti, unutrasnje sluzbe poput inspekcija, komunalne policije i sl imaju povecane prihode tokom sezone. Osim pojacanih razlicitih delatnosti, jak i razvijen turizam daje sansu razvoja nedovoljno razvijenih regija i time ih stiti od depopulacije. Regionalno uravnotezena ponuda, koja je jedan od glavnih ciljeva CG 2020. stvara mogucnost ukljucenja nedovoljno razvijenih podrucja, inicira promociju autohtonih turisticke proizvoda i utice na zivotni standard stanovnistva manje atraktivnih regija. Time podstice ulaganja u infrastrukturu, ljudske i materijalne resurse i podize zivotni standard tih ugrozenijih regija. Jasno je da turizam, kao potencijalni katalizator oporavka i napretka zaostalijih regija, kroz svoje direktne i indirektno efekte, moze predstavljati varnicu i pokretacku snagu svakog napretka u Crnoj Gori.

Zato je Crna Gora od strane WTCC ocenjena 2012. kao prva zemlja u svetu po prognozi rasta za 2013., druga zemlja u svetu prema dugorocnoj prognozi rasta, na 33. mestu prema visini doprinosa nacionalnoj ekonomiji i 138. mestu prema apsolutnoj velicini. WTCC dalje ocenjuje da turizam u Crnoj Gori generise 14.000 (MONSTAT je izvestio na 13.000 radnih mesta odnosno 8% ukupne zaposlenosti) radnih mesta direktno, sto je nekih 8,7% ukupne zaposlenosti, a da indirektno generise jos 14.000 radnih mesta. Dodatnih, indirektnih 14.000 radnih mesta su rasporedjene kao 9.000, odnosno oko 65% direktne zaposlenosti, kao radna mesta u oblasti snabdevaca turisticke potrosnje i 5.000, odnosno oko 35% direktne zaposlenosti, dodatnih radnih mesta koje generisu investicione aktivnosti u turizmu. To kada se sabere, dolazimo do 28.000, sto predstavlja 17,6% ukupne zaposlenosti u Crnoj Gori.<sup>47</sup>

Srazmerno tom odnosu se ocenjuje i potrosnja turista, gde se direktan uticaj turizma procenjuje na 336mil €, sto je 9,9% Bruto Drustvenog Proizvoda a indirektni uticaj, tj potrosnja koja se generise od posete turista, na 222mil €. WTCC takođe procenjuje potrosnju samih zaposlenih u industriji putovanja i turizmu na 106mil €. Za ovu potrosnju je dobro da bude sto veka jer veliki udeo zaposlenih u turizmu predstavljaju strani drzavljan, koji svoju uštedu nose van crnogorske privrede. Svojim direktnim i indirektnim uticajima, turizam prema navedenom generise 664mil €, sto je 19,5% BDP. Tu ostaje problem da je u 2012 u primorskom regionu realizovano je 98% nocenja na nivou drzave tokom jula i avgusta, sto opada na 97% svih nocenja u Crnoj Gori na godisnjem nivou. Dodatni problem je sto je od tih 97%, cak 46% ostvareno u reonu Budve.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> [www.mf.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=207729&rType=2](http://www.mf.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=207729&rType=2), 18.07.2017, u 12h

<sup>48</sup> Ibidem.



Tako su u 2012., na godisnjem nivou, primorska mesta u šta spadaju Ulcinj, Bar, Budva, Tivat, Kotor i Herceg Novi ostvarila 96,8% sa 8.857.000 nocenja. Za njima su mesta planinskog turizma u koje spadaju Žabljak, Kolašin, Plav, Plužine, Rožaje i Andrijevića sa 1,2% odnosno 106.000 nocenja. Iza njih je glavni grad, Podgorica, sa 1,1%, odnosno 103.000. Ostala turistička mesta u koje spadaju Bijelo Polje, Berane, Mojkovac, Nikšić, Šavnik, Pljevlja i Cetinje su na četvrtom mestu sa 0,9%, odnosno 80.000 nocenja. Iza njih je kategorija ostalih mesta koja sadrže turističku ponudu u šta za sad spada samo Danilovgrad sa 4.000 nocenja, što je na nivou statističke greske. Zanimljivo je evidentirati da je u odnosu na 2011. kategorija ostalih turističkih mesta doživela značajan rast posete od 17,7%, što je plod napora državnih organa za boljom geografskom distribucijom turista.

Radi boljeg dodatnog razumevanja turizma, izvršeno je opsežno istraživanje poslovanja hotelijerstva Crne Gore, koje su zajedno uradili Horwath Consulting iz Zagreba, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu iz Bara i naručilac Ministarstvo održivog razvoja i turizma. Istraživanje je radjeno po upitniku koji sadrži pitanja o fizičkom stanju objekata, strukturi sadržaja, tehnološkoj opremljenosti objekata, zaposlenosti kao i o finansijskim rezultatima. Istraživanje je obavljano u periodu od 7 meseci, od jula 2011., do februara 2012. godine.<sup>49</sup>

Na uzorku od 44 hotela, odnosno 7.152 hotelskih soba su imali izuzetno visoku tačnost rezultata imajući u vidu da je u datom trenutku taj broj prevazilazio polovinu ukupnih registrovanih hotelskih kapaciteta (12.529 u 2011.). Iako su imali kritičnu masu, cilj istraživanja nisu bili statistički proseci poslovanja hotela već pokazatelji nivoa poslovnog rezultata kao o baze za buduće proučavanje trendova po standardu Horwath Hotel Industry Survey (HHIS). Rezultati su uključivali sve veličine hotelskih smestaja, sve kategorije i cenovne nivoe, kao i sve geografske regije.<sup>50</sup>

Dobijeni rezultati su ukazivali na pozitivne trendove poslovanja. Od 2006. Do 2011. je ostvarivana prosečna godišnja stopa rasta hotelskih prihoda po sobi od 6,3%. Od udara krize, porast prihoda se smatra minimalnim, ali se na kraju sezone 2013. očekuje dostizanje 16.500 eura prosečnog prihoda po hotelskoj sobi na godisnjem nivou. Hotelijeri su u na tom putu u 2011. podigli cenu sobe za 21%, pa je 2011. prosečna ostvarena cena sobe bila 75eur. Očekivano je bilo da ponudom prevladaju hoteli sa 3 zvezdice, ono što je više iznenadilo je da je prosečna starost hotela u uzorku bila čak 30 godina, sa prosečnim periodom od poslednjeg obnavljanja 4 godine.

Operativna profitabilnost, koja se meri kao dobit pre naplate fiksnih troškova, je dostigla 3.100 eura prosečno po hotelskoj sobi na mesečnom nivou. U vremenskom periodu od 2006. do 2011. je ona drastično porasla, za čak 40%, sa tendencijom zadržavanja trenda. Naravno, kao jedan od najvećih faktora u hotelijerstvu, amortizacija je bila na prosečnom godisnjem nivou od 11,5% prihoda. Svi troškovi a kratak raspon sezone su doveli do toga da anketirani hotelijeri nisu

---

<sup>49</sup>Cf., Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2013. Akcioni plan za pripremu turističkih sezona, Podgorica

<sup>50</sup> Ibidem.

planirali dobitak u 2011. godini, ali su u odnosu na prethodnu godinu smanjili gubitak za 64%. Troškovi rada su povećavani sa podizanjem nivoa i kvaliteta usluge. Tako je 2010. taj trosak dostigao 45,5%.

Mozda najzanimljiviji prikaz u ovom istraživanju, za period 2006.-2010., je poslovni prihod hotela po sobi na godisnjem nivou, prikazan po regionalnoj podeli. Tako je primorska regija i pored porasta od 22% u tom vremenskom periodu i dalje na iznenadjujuće ispod proseka sa 14.000 eur po sobi. Porast je posledica pojave hotela više ranga, adaptacije postojecih kapaciteta i generalnog rada na potrosnji turista po danu boravka. Region koji prednjaci u ovoj kategoriji je središnji deo Crne Gore sa glavnim gradom. Njihovi poslovni prihodi na godisnjem nivou su za 65% viši od primorskih, usled celogodisnje sezone. Blago smanjenje posećenosti u 2011. je kompenzovano povećanjem prosečnih cena za 16%, tako da je ovaj region ostao u nivou i pored kriznog udara.<sup>51</sup>

Treći region u ovom istraživanju je planinski region koji obuhvata visokoatraktivne planinske destinacije u Crnoj Gori (Kolasin, Zabljak, Bijelo Polje). Tu se očekuje razvoj i intenziviranje hotelskog investicionog ciklusa u narednim godinama. Na početku istraživanja su ove lokacije imale katastrofalne tržišne pokazatelje. U 2010. dolazi do promene trenda pa su hoteli realizovali vrlo visoku popunjenost soba, neznatno ispod proseka, na nivou od 29%, da bi u 2011. dostigli čak 31%. U svakom slučaju, sudeci po akcionom planu za pripremu sezona vlade Crne Gore, rezultati pokazuju da potražnja za nivoima visih kategorija, kao i njihovi poslovni i finansijski rezultati, imaju već stabilan i visok stopu, sa konstantnim rastom. U 2011. prihod hotela sa 4\* i 5\* je porastao u poređenju sa 2006., dok su poslovni rezultati hotela sa 2\* ostali na istom nivou tokom istih 5 godina.

To i drugi pokazatelji govore o stabilnoj potražnji hotelskog smestaja viseg kvaliteta, kao i o popunjavanju te potražnje aktivnim investiranjem u objekte visokog i najviseg kvaliteta. Tako su u 2011. hoteli sa 4\* bili daleko najprofitabilniji sa ucescem GOP (Gross Operating Profit) u prihodu od čak 43%. Za razliku od njih, hoteli najviše kategorije sa 5\* su zbog izuzetno visokih nivoa operativnih troškova imali daleko niže prihode sa GOP od 19%. Hoteli nižih kategorija nisu bili posebno profitabilni, te se u poslednjim godinama fokus potpuno skida sa njih, posebno imajući u vidu da hoteli sa 4\* i 5\* generisu najveće doprinose za BDP, zaposlenost, prihode države i, što je možda i najbitnije, produženje sezone.

Po Horvat HTL faznom izveštaju iz 2009. u sklopu „Analize uticaja turističkih smestajnih kapaciteta Crne Gore na ekonomiju države i lokalne zajednice“ se smatra da najbolji uticaj na BDP imaju greenfield investicije tj investicije u fazi gradnje. Tako se prosečna smestajna jedinica od 5\* u fazi gradnje, prema njihovom istraživanju, vrednuje sa 275.000eur, dok se jedinica sa 4\* vrednuje 150.000eur. Iste te investicije su, u koliko se plasiraju kao rekonstrukcija, značajno manje sa 160.000eur za 5\*, 70.000\* za 4\* i 40.000eur za 3\*, po stambenoj tj smestajnoj jedinici.

---

<sup>51</sup> Ibidem.

Srazmerno investiciji se može očekivati i povrat, kao i u svemu, što je veća investicija to je veći i brzi povrat. Tako eksploatacijom smestaja sa 5\*, na godisnjem nivou, dolazimo do prihoda od 56.749eur, smestaj sa 4\* generise 21.740eur, dok smestaji srednje i nize kategorije beleze drastican pad sa 11.482eur za 3\*, odnosno 6.833eur za nizu kategoriju.

Osim većeg direktnog benefita na BDP, investicije se razlikuju i po svojim indirektnim uticajima. Tako hoteli viseg ranga imaju bolje rezultate i kada su u pitanju zaposlenje, novostvorena vrednost, dužina seone, iskoriscenost kapaciteta i prihodi države i lokalnih organa samouprave kroz komunalne doprinose, porez na nepokretnosti i poreze, doprinose i takse iz poslovanja. Hoteli viseg ranga generisu drastično više radnih mesta. Tako hoteli sa 5\* imaju 1,3 radnika po smestajnoj jedinici, već hoteli sa 4\* gotovo upola manje sa 0,7 radnika, hoteli sa 3\* opet gotovo polovinu sa 0,4 radnika i hoteli sa 2\* 0,3 radnika po smestajnoj jedinici.. Novostvorena vrednost na godisnjoj osnovi takodje belezi velike razlike cim se odaljimo iz najviše kategorije smestaja. Tako hoteli sa 5\* imaju 35.743eur novostvorene vrednosti na godisnjoj osnovi po smestajnoj jedinici. Hoteli sa 4\* enerisu 13.712eur, 3\* 8.104eur dok hoteli sa 2\* na ime novoostvarene vrednosti imaju svega 4.665eur. Zatim dolazi do možda najbitnije stavke a to je uticaj na dužinu sezone. Period poslovanja za hotele sa 5\* je 10,7 meseci, za hotele sa 4\* 10,0 meseci, hotele sa 3\* 9,4 meseca i hotele sa 2\* drastično manje sa 7,4 meseca.<sup>52</sup>

Po regionalnim rezultatima i jasne prednosti doprinosa hotela iz regije glavnog grada, jasno je koliki je značaj svakog dana produženja sezone pa se i ovde drastično favorizuju hoteli visoke kategorije. Sama dužina smestajne sezone u hotelu se može nazvati spoljnim faktorom, dok je njegov unutrašnji ekvivalent predstavljen najbolje godisnjim iskoriscenjem kapaciteta. Hoteli sa 5\* imaju 62,1% iskoriscenosti, sa 4\* 50,6%, sa 3\* 32,0% i sa 2\* 37,7%. Ovde se takodje izdvajaju više kategorije smestaja, ali je ovo jedina relacija u kojoj smestaj nižeg kvaliteta prevazilazi smestaj viseg kvaliteta. Od spoljnih faktora, možda najdirektnije benefitaran po državu, osim investicije, predstavlja dobit ostvarena kroz takse, poreze i doprinose. Na ime komunalnih doprinosa, država ubira dobit od 20.000eur za smestaj od 5\*, 16.000eur od smestaja sa 4\*, 12.000eur od smestaja sa 3\* i 9.000eur od smestaja nize kategorije.<sup>53</sup>

U pitanju je jednokratna taksa, ali na državnom nivou nije ni malo beznačajna, pogotovo imajući u vidu podatke da je npr u 2011-2012 otvoreno 44 nova hotela, sa ukupno 2.258 lezajeva, od kojih su dve trećine predstavljali smestaji više kategorije. Osim toga, država jednokratno ubira i porez na nepokretnosti u iznosu od 1.350eur za hotele sa 5\*, 495eur za hotele sa 4\* i 360eur i 270eur za hotele sa 3\* odnosno 2\*. Jos jedan od značajnih godisnjih prihoda države predstavlja i prihod iz poreza i doprinosa iz poslovanja. Za hotele sa 5\* je on prosečno iznosio 7.186eur, za

---

<sup>52</sup>Cf., Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2013. Akcioni plan za pripremu turističkih sezona, Podgorica

<sup>53</sup> Ibidem.

hotele sa 4\* vec drasticno manje sa 3.051eur, ponovo drastican pad do prosecnog prihoda od srednje kategorije sa 1.365eur i niza kategorija sa 807eur prosecnog godisnjeg prihoda.<sup>54</sup>

Time vidimo koliki je direktan znacaj privatizovanih objekata i velikih investicija, u kojima su vec realizovane ugovorene obaveze. Splendid, Bjanka, Montenegro, Avala, Queen of Montenegro, Medieran, Iberostar Bellevue, Tara, Monte casa, Rivijera, Topla, Centar, Rivijera Njivice, Pricess su samo neka od imena u nizu hotela u kojima je znacajno podignut nivo i standard turistickih usluga i ukupne turisticke ponude, uz izuzetan uticaj na renome Crne Gore i njeno postavljanje na listu svetskih „igraca“. Oni, kao nosioci ukupne turisticke ponude i znacajni uticaji za i na razvoj turizma u Crnoj Gori nisu jedini aktuelni projekti. Osim megainvesticija navedenih u ranijoj tabeli, u toku je postupak preispitivanja privatizacionih ugovora za citav niz hotela kroz koje ce vlada uticati na investitore sa spornom dinamikom kroz upozorenja, nove rokove, penale, pa u nekim slucajevima cak i raskide ugovora. Takve mere su neophodne, jer danas priblizno polovina hotelske ponude nije na nivou neophodnom za sirenje na evropskom i svetskom trizistu.

### 2.3. Hipoteza savršenog kapaciteta

Prema planovima Crne Gore za buducnost, ukupan kapacitet od 300.000 lezajeva ne samo da treba da bude ispunjen, vec treba da bude i pravilno distribuiran radi zajednickih benefita kako drzave i njenih institucija, tako i stanovnistva kroz direktnu ali i indirektnu dobit. Zeljena raspodela je formirana na sledeci nacin:

Direktna radna mesta u turizmu				
	Kreveti	Nocenja	Zaposleni	
			Po krevetu	Ukupno
<b>Hotelijerstvo</b>				
5*	14.700	3.409k	0,40	5.880
4*	42.000	9.798k	0,30	12.600
3*	42.150	6.889k	0,20	8.430
2*	12.250	1.538k	0,10	1.225
<b>Kampovanje</b>	11.750	960k	0,03	350
<b>Privatne sobe</b> <sup>55</sup>	50.725	4.207k	---	---
<b>Ostalo</b>	12.175	1.067k	0,03	365
<b>Apartmani za odmor</b>	114.250	11.737k	0,03	3.425
<b>Hotelski smestaj</b>	111.100	21.634k	0,25	28.135
<b>Vanhotelski smestaj</b>	188.900	17.971k	0,02	4.140
<b>Ukupno</b>	300.000	39.605k	0,11	32.275

Izvor: [www.mrt.gov.me/.../FileDownload.aspx?rid...Program%20rada%20Ministarstva..](http://www.mrt.gov.me/.../FileDownload.aspx?rid...Program%20rada%20Ministarstva..)

<sup>54</sup> Ibidem.

<sup>55</sup> Privatne sobe nemaju direktno zaposlene, mada imaju osobe koje ulazu rad i ostvaruju prihod. Na taj nacin je prakticno nemoguće pokazati broj zaposlenih u grani privatnih soba, sto takodje utice na realnan prikaz ukupno zaposlenih, ukupnog broja zaposlenih u nehotelskom sektoru i broja zaposlenih po krevetu u nehotelskom sektoru.

Ovakva postavka smestajnih kapaciteta i dalje nije realizovana. Tako imamo rejon Budve koji je višestruko pretrpan, mahom niskokvalitetnim smeštajem, čije plaže u sezoni ne mogu da prime sve turiste. Sa druge strane, postoji više primorskih lokacija sa neostvarenim potencijalom. Priblizno sve neprimorske lokacije imaju gotovo potpuno neiskoriscene postojeće kapacitete i gotovo nista ostvareno od svog ukupnog potencijala. Ovo de facto predstavlja najveći i najteži izazov Crne Gore, borba formiranja nove ponude i adaptacije postojeće, na koji je uloženo puno ali nedovoljno truda tj. ostvareno nedovoljno rezultata.

### **3. ANALIZA BOKE KOTORSKE I GREENFIELD/BROWNFIELD INVESTICIJA**

Za dalji rad na upredjenju i razvitku Crne Gore u svakom smislu je bilo potrebno napraviti logicnu regionalnu podelu radi efikasnije raspodele rada, boljeg monitoringa i kvalitetne realizacije ciljeva i resavanja problema i izazova. Opštine se smatraju nosiocima poslovanja i odgovornosti, ali same po sebi ne ostvaruju dovoljan profit, niti imaju samostalnu mogućnost većeg uticaja u oblastima marketinga, promocije i kapitalnih projekata. Van toga, sledeći izazov je bilo prevazilazenje granica opština. One postoje samo na papiru a u praksi i za turiste su nevidljive, te su svi problemi koje su izazivale predstavljali samo losu reputaciju i antireklamu.

Tako dolazi do ujedinenja opština u logicne klastere raspodeljene po geografskim celinama:

- Strma, stenovita obala od Lustice do Ulcinja, sa brojnim kupalisnim zalivima. Predstavlja aktuelni centar plaznog turizma sa poznatim kupalistima poput Budve i Bečića
- Ulcinj, grad sa primesama orijentalizma i najdužom peščanom plazom Juznog Jadrana, Adom Bojanom i Valdanosom. Velika plaza predstavlja jedan od najvećih pojeđinacnih razvojnih potencijala crnogorske turisticke privrede.
- Bokokotorski zaliv, uokviren strmim liticama koje se visoko uzdizu iznad nivoa mora, sa ostacima mletacke kulture. Prestavlja jedinstvenu celinu na nivou Mediterana i najpogodniji je za razvoj visokokvalitetne i diverzifikovane ponude u tivatskom zalivu i na poluostrvu lustici.
- Prijestonica Cetinje sa pripadajucim Skadarskim jezerom, takodje unikatna celina sa vrlo velikim istorijskim znacajem, jedinstvenoscju flore i faune i fascinantnim pejzazima.
- Planinski reon Durmitora i Sinjajevine sa kanjonom Tare i Nacionalnim parkom
- Planinski predeli Bjelasici, Komova i Prokletija sa dva nacionalna parka, manastirima i dzamijama

- Sedmi i osmi turistički klasteri se također definišu i kao turistički koridori, usled međusobne blizine i povezanosti mora i planina.<sup>56</sup>

Turistički klaster Boke Kotorske po SRTCG2020 obuhvata Bokokotorski zaliv, uokviren strmim liticama koje se visoko uzdižu iznad nivoa mora, sa ostacima mletačke kulture. Kao takav predstavlja jedinstvenu celinu na Mediteranu, najpogodniji za razvoj visokokvalitetne i diverzifikovane ponude u tivatskom zalivu i na poluostrvu Luštica, pod uslovom da se reše infrastrukturni problemi.

Zaliv spada u najlepše na svetu. Svojom šire regionalnom jedinstvenošću ima neograničen potencijal i visoku pogodnost za različite vrste turizma: nautički, plažni, sportski, kulturni, rastuci medicinski turizam, regate svih vrsta usled mikrospecificne ruze vetrova, treninzi za veslanje tokom zime, ronjenje, pešačenje, penjanje itd. Najpodobniji delovi za dalji visokokvalitetni razvoj su Župa kod Tivta, vojni poligon Kumbor, Sveti Marko i Ostrvo cveća, Ostrvo tvrđava Mamula, lekoviti mulj u zalivu kod Igala, kao i poluostrvo Luštica. Osim njih, praktično svaka greenfield investicija sa izlazom na more se može tretirati kao visokoprofilni ulog u jedinstveno geo okruženje na nivou Sredozemlja u kom se dostiže do približno 2500 sunčanih sati godišnje. Trenutno nije moguće puno iskoriscavanje regionalnih potencijala usled brojnih nerešenih problema. To su pre svega: neadekvatno rešen saobraćaj u reonu Boke, naročito u Herceg Novom, brodogradilišta i industrijske luke Zelenika i Risan, nerešeno pitanje odvoda i kanalizacije, koje utiče na kvalitet vode i smatra se nedopustivim u visokoprofilnom turizmu.<sup>57</sup>

### 3.1. Državni plan

Državni plan za turistički klaster tri, je da ga pretvore u izuzetno kvalitetnu destinaciju tokom cele godine. Smestaj u reonu Boke bi se, po istom planu, morao orjentisati vrhunskom hotelijerstvu i malim porodičnim hotelima sa tri do pet zvezdica. Boka Kotorska raspolaže konceptom za razvoj Nemačkog društva za investicije i razvoj iz Kelna (DEG), sa planiranim model-projektima za različite ciljne grupe. Ovaj region se u budućnosti usmerava isključivo na turističke zahteve i potrebe sa tezistom na: nautičko – jahting turizmu, zdravstvenom turizmu sa umerenim aktivnostima, zahtevnije ali sa druge strane izazovnije vrste sportova, kao što su jedrenje, ronjenje, veslanje, mountain biking i pešačenje u planini i alpinizam, zatim kulturni programi, događaji i festivali. Radi proizvodnje sezone i povećavanja atraktivnosti ponude, Herceg Novi, Kotor, Tivat i Budva će biti povezani sa zaleđem i poluostrvom Luštica pešačkim i

---

<sup>56</sup> Cf., Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, 2008., Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020., Podgorica

<sup>57</sup> Ibidem.

biciklističkim stazama. Takvim potezima se planira sirenje sezone na do devet meseci godisnje, sa ciljem da u reonu Boke to bude ne manje od osam meseci, a na nivou Crne Gore devet meseci.

### 3.2. SWOT analiza Boke Kotorske

S (strengths): Prednosti ili jake strane bile bi jedinstvena i fascinantna kombinacija fjorda i zaliva povezanih sa otvorenim Jadranskim morem, prostor koji istovremeno cini savrsenu prirodnu celinu. Oblast za vodene sportove u rejonu Svetog Marka takođe su jake strane ove regije. Kulturno nasledje iz mletackog perioda koje ukljucuje istorijski bogate i estetski izvrsne gradove Kotor i Perast, Habsburski prsten tvrđjava po obodima planina oko zaliva koji predstavlja svetski unikat, prirodno netaknuto poluostrvo Lustica i planinska ponuda Orjena značajne su prednosti koje čine ovo područje jedinstvenim i fascinantnim.

W (weaknesses): Slabe strane bile bi loš drumski saobraćaj, preopterećenost industrijom, lukama i neadekvatnom infrastrukturom. Neplanska gradnja u zalivu i neadekvatan stepen brige o spomenicima kulture, tradiciji i stilu gradnje, kao i loš kvalitet hotelijerstva.

O (opportunities): Šanse predstavljaju najveći potencijal za celogodisnju ponudu kao i visoka povezanost sa rejonom i svetom.

T (threats): Potencijalne pretnje bile bi moguće oscilacije na trzistu nekretnina, nekontrolisana gradnja sirom klastera, posledice dosadasnje divlje i neplanske gradnje, otpor stanovništva.

## 4. TIVAT

Gradovi koji su u ovom trenutku mete investicija su pre svega Tivat i Herceg Novi. Akcenat na Tivat se lako opravdava nenadmašivim prirodnim bogatstvima i potencijalima za planirane vidove razvitka i turizma.

Pisana istorija Tivta se proseže unazad skoro više od hiljadu godina. Prvo i osnovno pitanje jeste o poreklu imena Tivat. U vezi ove teme postoje četiri mišljenja. Prema prvom, naziv Tivat izveden je od imena ilirske kraljice Teute. Po drugom mišljenju naziv bi mogao biti izveden od imena hrišćanskih svetaca kao što su sanctus Theodorus, Theodosius. Treće mišljenje je da naziv

potiče od keltske reči "touto" što znači grad. Četvrto mišljenje dolazi od vodećih keltologa regiona i tvrdi da je naziv izveden od keltske reči "tivad", koja znaci pesak.<sup>58</sup>

Obale tivatskog zaliva prošle su kroz razne epohe o čemu svedoče kako mnogi arheološki nalazi tako i postojeći spomenici stare arhitekture, kao i pisani istorijski izvori. Ilirski period se završava 168-167. g. p. n. e. propadanjem ilirske države, posle čega dolazi Rimski era.

Rimski period je znatno bogatiji zapisima usled velike sistematičnosti tada najrazvijenije sile sveta, Rimskih država. Period srpske vladavine počinje u Kotoru krajem 1185. godine pa sve do 1370. godine kada se Kotor i njegov distrikt nalaze se u okvirima srpske srednjovekovne države Nemanjića. Mletačka republika je zauzela kotorski distrikt, kao i Luštičko poluostrvo zajedno sa Prevlakom. Period od dolaska Mletaka pa do kraja 18. veka karakterišu česti sukobi između njih i Turaka. Veoma značajnu prekretnicu u istoriji Boke Kotorske predstavljao je pad Mletačke republike 1797. godine. Tada počinje jedan duži period od skoro dvadeset godina u kome su se na teritoriji Boke Kotorske smenjivale razne tuđe vlasti dok najzad 1814. godine nije došla Austrija da tu i ostane do svog sloma 1918. godine. Tivat se kao grad počeo razvijati tek krajem 19. veka kad je osnovana vojno pomorska luka Arsenal. Do izgradnje Arsenala zemljišni posedi u Tivtu su u glavnom bili u rukama feudalne vlastele Prčnja, Perasta, Dobrote i Kotora.<sup>59</sup>

Danas je Tivat moderan turistički orijentisan grad sa aerodromom u blizini, lepo opremljenim privatnim sobama, apartmanima, hotelima, ali je ujedno zadržao svoje karakteristično odličje istorijskog grada. Po kataskarskim i geografskim karakteristikama, Tivat zauzima površinu od 46km<sup>2</sup>, pripada Bokokotorskom zalivu i nalazi se na jugozapadnoj padini Vrmca. Njemu pripada Krtoljski arhipelag u sklopu kog su Ostrvo Cveca, ostrvo Sveti Marko, Gospa od Milosti, Zaliv Trašte i deo poluostrva Lustica. Tivat, između Herceg Novog, Kotora i Budve, predstavlja najsunčaniji grad Boke Kotorske sa približno 2500 sunčanih sati godišnje i prosečnom godišnjom temperaturom od 15 stepeni celzjusa. Po popisu iz 2011. godine, Tivat ima 14.031 stanovnika, 9.675 stanova i 4.862 domaćinstva. Najveća gustina naseljenosti na teritoriji opštine je 307 stanovnika/km<sup>2</sup>. Ti stanovnici predstavljaju homogenu grupu u jednom multinacionalnom i multietničkom gradu.

Prostorno urbanistički plan Tivta se aktivno razvija, sa preko 30 aktivnih planskih dokumenata, u sklopu plana Tivat 2020. Glavni pravci razvoja su turizam i ugostiteljstvo, nautički turizam, marine i popravka jahti, zatim unapredjenje opšteg saobraćaja, avio prometa, drumskih, pomorskih i putnickih saobraćajnica, i razvoj poljoprivrede, prvenstveno organske, sa prioritetima na razvoju malinarstva, vinogradarstva, agruma i sl. U sklopu njega se nalaze i kapitalni projekti poput Porto Montenegro kanadsko/americkog Adriatic Marinas, Lustica Bay egipatsko/svajcarskog Lustica Development, Plavi Horizonti UAE/katarskog Qatari Diar, Sveti Marko ruskog Metopol. Tu su i brojne opštinske investicije od velikog značaja, poput

---

<sup>58</sup> <https://sr.wikipedia.org/sr-el/%D0%A2%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82> , 20.07.2017, u 17h

<sup>59</sup> Ibidem.



rekonstrukcije vodovodnog i kanizacionog sistema vrednosti preko 23mil eur, izgradnja zajednickog postrojenja za preciscavanje otpadnih voda za opstine Kotor i Tivat, izgradnja bulevara na mestu magistrale tzv gradska avenija, definisanje i uredjenje mreze gradskih biciklisticki staza i njihova sinhronizacija sa regionalnim biciklistickim stazama, izgradnja nove saobracajnice za Lusticu, autobuska stanica, obilaznica, zona komunalnih servisa Gradiosnica, otvoreni bazen Belane, modernizacija aerodroma i realizacija vodnog terminala, sredjivanje morske promenade, rekonstrukcija obale Pine i drugi.<sup>60</sup>

Tokom svih radova i aktivnosti, akcenat je stavljen na ocuvanje identiteta i ispunjenje principa odrzivog razvoja. Trecina opstinske teritorije je vec pod zastitom ili u procesu realizacije zastite. Primeri zasticenih zona su Veliki gradski park iz '68., zatim plaza Przno, Solila, park prirode Vrmac i drugi.

Tivat administrativno, ekonomski i politicki vec godinama ima znacajnu stabilnost. Rezultati toga su nova planska dokumentacija, nova zgrada lokalne uprave sa trznim centrom i gradskim hotelom, efikasna lokalna uprava sa aktivno implementiranim modernim sistemima poslovanja, postojanje svih nivoa obrazovnih institucija, povoljan poslovni ambijent i sl. Na svim poljima postoji jasna vizija lokalne uprave i stabilna politicka klima. 93% strateskih dokumenata je izglasano jednoglasno. Kao posledica toga se vidi zdrava privreda i zdrava lokalna uprava sa likvidnim budzetom. Ekoloski potencijal se razvija i neguje a ljudski potencijal se podstice kroz nacionalno nagradjivan mikrokreditni fond za mala i srednja preduzeca i subvencioniranje investitora hotela najvise kategorije, sa 5 i vise zvezdica, uz oslobadjanje placanja komunalija do 80%. Grad je vrlo otvoren za investitore, sto je vec potvrđeno.<sup>61</sup>

Osim vec zapocetih investicija, naredni ciljevi su Župa Bonići sa svojom površinom od 133.658m<sup>2</sup> i planom za marinu od 240 vezova sa pratećim hotelskim smestajem, zatim Krašići sa dva lokaliteta sa ukupne površine 19.000m<sup>2</sup>, namenjena za 2 hotela ukupnog kapaciteta 212 kreveta i bruto površinom od gotovo 17.000m<sup>2</sup>, zatim lokacija za izgradnju hotela sa wellness centrom u Djuraševićima, zatim izgradnja hotela sa kampom i sportskorekreativnim programom u Lepetanama na površini od 47.077m<sup>2</sup>, zatim turisticko-poslovni deo u Donjoj Lastvi na 28.294m<sup>2</sup> i drugi. U Tivatskom zalivu planirane su sledeće marine: Porto Montenegro, 850 priveza (lokacija Arsenala), i Bonići 250 priveza. U zalivu Trašte predviđene su dve manje marine po oko 100 priveza (Donji Radovići i Luštica).

Vizija Tivta, po deklaraciji iz opstinskog prospekta, je Tivat – grad po meri coveka. Predstavnik moderne i razvijene lokalne zajednice. Da grad bude turisticki centar dinamicnog ekonomskog rasta, demokratskog prosperiteta, privlacan za investitore, unutrasnje sredjen sa razvijenom, modernom i gradjanski orjentisanom lokalnom samoupravom i snaznim NVO sektorom. I na

---

<sup>60</sup> [http://opstinativat.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=258:prostorno-urbanistiki-plan-tivta&catid=9&Itemid=101&lang=me](http://opstinativat.com/index.php?option=com_content&view=article&id=258:prostorno-urbanistiki-plan-tivta&catid=9&Itemid=101&lang=me) , 25.07.2017, u 13h

<sup>61</sup> Ibidem.

kraju, posedovanje efikasnih servisa u službi građana, koji građanima obezbeđuju željeni kvalitet života, uz adekvatan obrazovni, zdravstveni i socijalni sistem i zaštitu osnovnih ljudskih vrednosti i prava.

#### 4.1. Luštica Bay

Lustica bay a.d., realizator projekta na Luštici, je u podeljenom vlasništvu između države Crne Gore (10%) i Orascom Development (90%). Orascom Development predstavlja vodeću kompaniju za izvođenje potpuno razvijenih gradova, koji uključuju stanove, vile, hotele, objekte za odmor i uživanje, kao i svu prateću infrastrukturu neophodnu za izvođenje takvih radova i pravilnog funkcionisanja takvih projekata. Orascom za sada posluje u devet zemalja, a to su Egipat, Jordan, UAE, Oman, Švajcarska, Maroko, Crna Gora, Engleska i Rumunija. U sklopu kompanije postoji preko 20 projekata različitih tipova i veličine, u različitim stadijumima. Oni uključuju više tipova sunčanih rajeva, ali i planinska i zimska odmarališta.<sup>62</sup>

Među njima se izdvajaju El Gouna, kao prvi i vodeći projekat, Taba Heights na Sinajskom poluostrvu, The Cove u UAE, itd. El Gouna danas ima 25.000 aktivnih stanovnika i predstavlja odličan primer poslovanja Orascom Development kao kompanije koja ne smatra sebe investitorom, već operatorom. To znači da njihov cilj nije brz i maksimalan povrat sredstava na investiciju, već dugoročno uspešno poslovanje na višestranu zadovoljstvo. Tako su danas u sklopu svojih projekata u kontroli čak 106mil m<sup>2</sup> zemlje pod zaokruženim, samodovoljnim i kompletnim stambenim sistemima, upravljajući sa 29 hotela visokih kategorija, ukupnog kapaciteta od preko 6.500 soba.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Cf., Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay Master Plan, Tivat

<sup>63</sup> Ibidem.



Izvor: Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay brošura, Tivat

Priča ove kompanije počinje sada već daleke 1989. u Egiptu, osnivanjem kompanije koja se kasnije pretvara u Orascom Development. Vodeća ideja je bila jednostavna, stvoriti parče raja na izuzetno pustoj obali Crvenog mora. 1990. kreće razvoj Il Gouna projekta u Egiptu, a već 1991. prva etapa projekta postaje operativna. Od početka rade sa idejom razvijanja sebe kao vodećeg autoriteta na polju stvaranja životnih zajednica i pretvaranja običnih lokaliteta u izvrsne. Tako danas posvećeno rade na kreiranju novog koncepta življenja, formiranju trajnog poverenja sa klijentima i prodaji personalizovanih uslova za idealnim životom. Njihova misija je da se identifikuju kao graditelji gradova. Pažljivo izabrane lokacije se razvijaju uz dugoročnu posvećenost. Kako sami sebe definišu: „We are not simply developers, we are community creators“, gde jasno objašnjavaju svoj stav prema svojim investicijama. Danas imaju 5 potpuno integrisanih gradova, sa preko 18.000 zaposlenih. Odlukom 03-8019 vlade Crne Gore iz 31. jula (preformulisana odluka 03-962/3 iz 22. jula 2008.), dobijaju pravo na zakup poluostrva Luštica na 90 godina, tj 325.906m<sup>2</sup> na 30+2x30 godina za delove koji će biti izgrađeni na osnovu investicionog plana i 30+15 godina za ostale delove koji neće biti predmet izgradnje.<sup>64</sup>

U nastavku će biti prezentovan projekat Lustica Bay kao plan u celosti, kroz komunikaciju sa državom i zakonodavstvom, kao i sadržajima za stanovnike i posetioce. Sam reon Luštica nema neku značajnu istoriju. Kasarna "Milan Spasić" u Radovićima, u kojoj je bila stacionirana rasformirana 108. brigada obalske odbrane, je jedini objekat koji Lustica Bay dobija u zakup, ostalo je sve neuređena površina. Sama kasarna, bez svega što je u njoj bilo, ne predstavlja

<sup>64</sup> Ibidem.

nikakvu značajnu vrednost, šta više, bilo je odmah potrebno uložiti 90.000eur za oslobadjanje otpadnih materijala, azbesta, staklene vune i sl.

Stvaralačka vrednost projekta se prepoznaje i od strane države koja projekat definiše kao novinu: „Turistički kompleks Luštica Development predstavlja potpuno novo urbano područje uz zaliv Trašte (ukupno 16.000 ležaja). Koncipirano je u više urbanistično-arhitekturnih cjelina turističnog programa (hoteli, vile, apartmanska naselja, sportsko-rekreacijski kompleksi) koje će se izgrađivati oko lokalnih centara – područja centralnih djelatnosti: novi tradicionalni mediteranski gradić (Donji Radovići), lokalni centar na Luštici i lokalni centar na Grabovac-Bigovu (II.Faza). I faza Luštica Development obuhvata 1610 hotelskih soba, 1.300 apartmana i 550 vila (ukupno 7.612 ležaja).“<sup>65</sup>

Trenutno, tj zatečeno stanje na delu obale predviđenom za rad je krajnje divlje. Stenovita obala zauzima 11,36ha, što je 70,87%; prirodno zelenilo, što je u ovom slučaju beskorisna makija, zauzima nekih 3,49ha, odnosno 21,77%; privremeno teretno pristanište u funkciji kamenoloma, u obliku jednog betonskog pristaništa se prostire na 0,38ha, odnosno 2,37%; kupališta, koja sačinjavaju plaža Oblatno tj Almara beach i mala neuređena plaža kod kamenoloma zajedno zauzimaju 0,77ha, odnosno 4,8%; saobraćajne površine, koje nisu na svom budućem nivou, zauzimaju 0,03ha odnosno 0,19%.<sup>66</sup>

Iz ovoga se vidi da ne postoji praktično ništa što Lustica Development može da iskoristi u svoju korist, osim Almara beach koja i jeste razvijena u saradnji sa menadžmentom kompanije, ali isto tako ne postoje ni prepreke za dalji rad na izgradnji i uređenju. Po urbanističko-tehničkim uslovima, ova obala se definiše kao neizgrađena obala koja uglavnom podrazumeva visoku, klifovsku obalu, mahom ogoljenu ili stenovitu, nepristupačnu i nepogodnu za gradnju.

Prva stavka za ovaj deo projekta Lustica Bay je **parcelizacija** kojom se definise plansko rešenje organizacije prostora sa sadržajima stanovanja, komercijalnih i centralnih delatnosti turizma. Tu se dalje definišu i opisuju karakteristike ovih medjusobno sličnih parcela. Dozvoljava se mogućnost izgradnje pratećih sadržaja i bazena, definiše se kolski pristup i sagledavaju se analitičko-geodetski elementi. U obzir se uzimaju trase cevovoda i lokacije za izvedbu hidrotehničkih instalacija vodovoda i kanalizacije, kao i koridori elektroenergetskih vodovai pozicije trafo stanica. Ostavlja se mogućnost da tačna pozicija infrastrukturnih objekata bude određena nakon izrade tehničke dokumentacije za pojedine infrastrukturne sisteme šireg područja, s tim da eventualne izmene koridora i pozicija infrastrukturnih objekata moraju biti usaglašene sa urbanističkim rešenjem predmetnog Detaljnog Urbanističkog Plana (DUP).

Sledeća tema su **regulacija i nivelacija**, koja prvo definiše namenu planiranih kapaciteta za stanovanje, komercijalne i centralne delatnosti turizma koje se pružaju niz padavine poluostrva

---

<sup>65</sup> Cf., Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay brand manifesto, Tivat

<sup>66</sup> Ibidem.

Luštica. Zatim se sve saobraćajnice definišu koordinatnim tačkama na osovina raskrsnica a zatim se na tim osovina izvršava prostorna definicija planom predviđenih sadržaja u prostoru. Zatim se utvrđuju građevinske linije planiranih objekata u odnosu na regulacione linije urbanističkih parcela i lokacija, kao i u odnosu na osovine pristupnih saobraćajnica. One predstavljaju linije granice zone dozvoljene za gradnju. Građevinske linije se definišu kroz karakteristične tačke, koje se po svojoj formi iskazuju istovetno kao karakteristične tačke urbanističke parcele, tako da nećemo prikazivati primer tabele.<sup>67</sup>

**Urbanističko-tehnički uslovi** za izgradnju objekata planiraju izgradnju mešoviti sadržaja, što uključuje stanovanje, poslovanje, kao i administrativne i komercijalne sadržaje koji su kompatibilni sa stanovanjem. Obavezno je obezbediti prostore za servisne i tehničke prostorije, zatim horizontalnu i vertikalnu udaljenost od građevinskih objekata i saobraćajnica i prateće objekte projektovati u skladu sa projektnim normama i propisima, određenim od strane opštinskih i državnih institucija nadležnih za saobraćajnu strukturu. Takodje se dozvoljava i izgradnja pasarela i pešačkih mostova iznad kolskih saobraćajnica. Predlaže se da stanovi i apartmani budu visoke kategorije, da prosečna veličina stambene jedinice bude planirana za 5 osoba a da se u okviru komercijalni sadržaja planiraju prostori ugostiteljske namene, trgovine, zanatske i lične usluge kao i prostori wellness i spa sadržaja. Takodje je moguće izdvojiti objekte čisto poslovnog sadržaja, uz uslov da oblikovane i estetske karakteristike objekata ne narušavaju ambijentalnu arhitekturu sklopa ili uličnog niza. Plan takodje bliže definiše smernice za izgradnju boutique hotela kategorije od minimum 4\*.<sup>68</sup>

**Unapređenje životne sredine** se realizuje radi racionalnog korišćenja energije i smanjenja njenog utroška, što se najbolje izvodi primenom mera energetske efikasnosti još u fazi projektovanja. Dalje se koriste savremeni termoizolacioni materijali tokom izgradnje da bi se smanjila potrošnja toplotne tenergije. Osim njih se koriste i tradicionalni resursi poput škura, zasene građevinskim elementima i zelenilom i sl. Takodje, kao jedna od boljih metoda se formiraju zelene mase u strukturu objekata radi ostvarivanja veće povezanosti između stanovnika i prirode, kao i drvoredi za filtriranje vetra i sunca i kao neprikosnovene tampon zone između saobraćajnica i građevinskih struktura.<sup>69</sup>

Posebna pažnja se obraća na mere **energetske efikasnosti**, koje danas dostižu izuzetan nivo primenama savremenih metoda. Pобољшanje energetske efikasnosti se posebno odnosi na ugradnju iili primenu niskoenergetskih zgrada, unapređenje tasvete, primenu koncepta inteligentnih zgrada u kojima se upravlja potrošnjom energije glavnih potrošača s jednog centralnog mesta. Kao što je ranije navedeno, u sklopu ovih mera se preporučuje da se najmanje 20% potreba za električnom energijom na nivou parcele probavlja iz obnovljivih izvora. Akcenat se kod obnovljivih izvora energije stavlja na potencijalnu primenu sunčeve energije, imajući u

---

<sup>67</sup> Cf., Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay buyers guide, Tivat

<sup>68</sup> Ibidem.

<sup>69</sup> Ibidem.

vidu da područje Tivta spada u red područja sa vrlo povoljnim uslovima za solarnu energiju usled visoke izloženosti suncu sa oko 2.500 sunčanih sati godišnje. Ta sunčeva energija se može koristiti na 3 načina:

- Pasivno tj za grejanje i osvetljavanje. Neophodno je pravilno izvesti prihvat sunca i zaštitu od preterane izloženosti suncu, jer i pasivni metodi moraju da se regulišu i pravilno uklapaju u optimizovanu celinu. Ako postoji mogućnost, kuća se orijentiše prema jugu, staklene površine se koncentrišu na južnu fasadu, dok prozori na severu treba da budu minimalnih dimenzija, radi ograničenja toplotnih gubitaka. Preterano letnje zagrevanje treba sprečiti sredstvima za zaštitu od sunca, usmeravanjem dnevnog svetla, zelenilom i sli. Danas postoje savremeni sistemi korišćenja optičkih sredstava da bi podstakli refleksiju, lomljenje svetlosnih zraka ili za aktivni i pasivni prihvat svetla.
- Aktivno, odnosno sistemima kolektora za pripremu tople vode. Takvi sistemi se preporučuju kao mogućnost određene uštede u potrošnji električne energije, pri čemu se obraća posebna pažnja na očuvanje tradicionalne arhitekture.
- Fotonaponske sunčane ćelije za proizvodnju električne energije su jedna od odličnih opcija ali je neophodna sveobuhvatna analiza tehničkih, ekonomskih i ekoloških parametara.<sup>70</sup>

**Infrastruktura** predstavlja nezaobilaznu temu u ovakvim ugovorima. Vodovodne, kanalizacione, elektro i telekomunikacione instalacije u objektu i van njega projektovati u skladu sa važećim propisima i standardima, a priključenje objekta na infrastrukturne sisteme projektovati prema uslovima dobijenim od nadležnih javnih preduzeća koji su davaoci uslova. U prilogu ovih uslova se daju izvodi iz Plana za hidrotehničke instalacije, elektroenergetske i telekomunikacione instalacije.<sup>71</sup>

**Energetska infrastruktura** se definiše kroz opšte urbanističke podatke vezane za struju, definisanje potreba električne energije za objekte mešovite namene, definisanje broja trafostanica, prikaz planirane elektrodistributivne mreže, niskonaponsku mrežu, osvetljenje otvorenih prostora i saobraćajnica. Zatim se odvojeno obrađuju uslovi za izgradnju elektroenergetskih objekata. Prva stvar koja se obrađuje je visokonaponska, odnosno 10kV kablovska mreža. Za to se priprema kablovski rov, dimenzija 40x80cm, u koji se slobodno polažu kablovi uz obavezu dodatne izolacije na svim mestima gde se može očekivati povećano mehaničko opterećenje (npr ispod kolovoza) i tu se rov dodatno izoluje do 100cm.<sup>72</sup>

Trafostanice za pretvaranje **visokonaponskog** voda od 10kV na 0,4kV moraju biti u skladu sa važećom tehničkom preporukom EPCG i predviđene su kao slobodnostojeći tipski objekti.

---

<sup>70</sup> Ibidem.

<sup>71</sup> Cf., Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay Master Plan, Tivat

<sup>72</sup> Ibidem.

**Niskonaponske mreže** se u ovom slučaju izvode kao kablovske (podzemne), uz propisani tip kabla, sem u slučajevima gde ED Tivat ne postavi drugačije uslove. Mreže se propisuju kao trofazne, radijalnog tipa. Što se tiče ostalih uslova, oni su istovetni uslovima pri izgradnji viskokonaponske mreže. Spoljno osvetljenje otvorenih prostora i saobraćajnica u kompleksu se odvija po fotometrijskim parametrima datim od strane CIE međunarodnih preporuka.

**Hidrotehnička struktura** predstavlja sledeću stavku, koja sadrži vodosnabdevanje, odvođenje otpadnih voda i odvođenje kišnih voda. Potrebe za potrošnjom vode se proračunava dnevnim normama potrošnje po stanovniku. Tu se u obzir uzimaju i potrebne količine za komercijalnu upotrebnu, za komunalne potrebe i za zalivanje i održavanje površina. Osim snabdevanja, neophodno je napraviti adekvatan sistem za odvođenje otpadnih voda. Za trosak otpadnih voda se smatra 80% potrošene količine vode, te se u datoj razmeri formira infrastruktura otpadnih voda. Lustica Bay u planu ima i formiranje postrojenja i rezervoara za prečišćavanje otpadne vode. Poslednja stavka hidrotehničke strukture je odvođenje kišnih i ostalih gravitacionih voda. Posebna atmosferska kanalizacija neće biti formirana usled činjenice da je samo područje gusto okruženo šumom i zelenilom sa niskim koeficijenom oticaja, tako da je celokupan stambeni prostor prirodno odlično zaštićen od priliva slivnih voda. Jedini praktični izazov je odvođenje voda sa krovnih i betonskih površina, kao i kolskih i pešačkih saobraćajnica.<sup>73</sup>

**Uređenje terena i pejzažna arhitektura** je možda i najzanimljivija tema u ovakvim projektima. Ona predstavlja buduću identitet grada kroz arhitektonski i umetnički izražaj i tehničko preciziranje svega što kasnije treba da izazove impresije i osećaje. Uređenje i arhitektura se sagledaju kroz nekoliko stavki: karakteristike predela, koncept pejzažnog uređenja, zelenilo stambeno-poslovnih objekata i zaštita akvatorijuma.

Prema pejzažnoj regionalizaciji, područje Luštica pripada pejzažnoj jedinici obalnog područja srednjeg i južnog Primorja, koja po svojoj prirodi pripada mediteranskom tipu pejzaža. Ovakvo prisustvo više pejzažnih tipova se odražava ne samo na bogaćenje pejzažnog sadržaja već i na panoramski doživljaj prostora. U navedenim pejzažima se reflektuju prirodne vrednosti područja.<sup>74</sup>

Koncept pejzažnog uređenja predstavlja najveći izazov investitora i arhitekti. Planirani sistem urbanog zelenila treba da zadovolji estetske, ekološke i socijalne aspekte. Koncept pejzaža i zelenog sistema se zasniva na očuvanju i afirmaciji autentičnih pejzažnih vrednosti prostora, u šta spadaju vegetacija, reljef, osnovni strukturni elementi kulturnog pejzaža, mozaičnost predela i sl. Poseban akcenat se stavlja na formiranje naselja u zelenilu sa visokim nivoom ozelenjenosti. Opšte smernice pejzažnog uređenja su: očuvanje i unapređenje prirodnih vrednosti prostora (vegetacija, reljef, zemljište), formiranje sistema urbanih zelenih površina povezanih sa

---

<sup>73</sup> Ibidem.

<sup>74</sup> Ibidem.



okruženjem, uspostavljanje optimalnog odnosa između izgrađenih i zelenih površina, usklađivanje zelenog obrasca sa specifičnostima predela, očuvanje i uklapanje postojećeg vitalnog i funkcionalnog zelenila u nova urbanistička rešenja, upotreba autohtonih biljnih vrsta u odnosu od minimum 70% od ukupnog planiranog fonda zelenila i upotreba vrsta otpornih na ekološke uslove sredine a u skladu sa estetskim i funkcionalnim zahtevima.

Postoji niz zakonskih i državnih regulativa koje je neophodno ispuniti radi uspešne realizacije ovakvog projekta. Osim takvih, administrativnih izazova, potrebno je i sve to uklopiti u viziju samog projekta i udahnuti dušu takvim predelima.

Na sledećim slikama prikazan je primer kako je mesto El Goun koje se nalazi u Egiptu nedaleko od poznatog letovališta Hurgade, koje je bilo nekada pustinja bez zelenih površina i bilo kakvog rastinja pretvoreno u ekskluzivni resort.



Slike El Gouna nekada

Izvor: <https://www.google.me/search?biw=1366&bih=633&tbm=isch&sa=1&q=el+gouna+nekada+pustinja>



Slika El Gouna danas



Izvor: <https://www.google.me/search?biw=1366&bih=633&tbm=isch&sa=1&q=el+gouna+egipatska+venecija>



Slike El Goune danas

Izvor: : <https://www.google.me/search?biw=1366&bih=633&tbm=isch&sa=1&q=el+gouna+egipatska+venecija>

Gradić je nastao pre oko 20 godina. U ovom slučaju, čovekova mašta se poigrala sa prirodom i stvorila rajski ambijent. “Mala Venecija na Crvenom moru” važi za najluksuznije mondensko letovalište u ovom delu sveta. Udaljena je od Hurgade i aerodroma oko 25 km ali dobro povezana redovnom autobuskom linijom. Mesto je dobilo ime “Venecija” po lepo uređenim morskim kanalima koji su prosečeni kroz gradić i time se dobio fantastičan ambijent na desetak ostrva. Ovde se nalazi nekoliko velikih kompleksa poznatih luksuznih hotelskih lanaca ali i veliki broj manjih hotela i vila. Tu je i lepo uređen centar za šetnju i kupovinu Tamr Hena (Downtown) kao i New Marina (nova marina) gde su usidrene luksuzne jahte bogatih meštana ali i turista koji su ove došli da uživaju u spoju modernog i orijentalnog. Gradić ima nekoliko velikih plaža, laguna, golf terena, aquarium.<sup>75</sup>

Sledeći plan je da se poluostrvo Luštica, odnosno zaliv Trašte, pretvori u ekološki grad mediteranskog duha, a na sledećim slikama je prikazana zamisao transformacije i izgradnje kao u prethodnom primeru.

---

<sup>75</sup> <http://www.1atravel.rs/el-gouna/>, 25.07.2017, u 12h



Izgleda poluostrva Luštica i zaliva Trašte

Izvor: Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay buyers guide, Tivat



Slika planiranog izgleda Luštica Bay

Izvor: <https://www.google.me/search?q=lu%C5%A1tica+bay&tbn>



Slika planiranog izgleda Luštica Bay

Izvor: <https://www.google.me/search?q=lu%C5%A1tica+bay&tbn>

Kao kompanija, Luštica development AD za cilj ima izgradnju i upravljanje prvog ekološkog grada, održivog odmarališta, sa ekonomskim, ekološkim i socijalnim faktorima u potpunom balansu. Maksimalni doprinos ekonomiji uz minimalni uticaj na životnu sredinu se postiže senzitivnim pristupom prostornom planiranju, korišćenjem izvornih materijala, pokrivanjem manje od 6% zemljišta, zgrade sa trećinom električne potrošnje u odnosu na državni prosek, korišćenjem jezera za termalne zalihe i za navodnjavanje, ograničavanje pristupa privatnim vozilima uz obezbeđivanje vozila sa niskom emisijom gasova, centralizovan parking sa kvalitetno realizovanim gradskim prevozom, žičare za olakšavanje kretanja, solarni katamarani za prevoz vode, saradnja sa institutom za biologiju mora radi formiranja zaštićenog područja zaliva Trašte i sl.

Iako je Luštica nov projekat, Orascom kao majka kompanija se već preko dvadeset godina bavi izgradnjom samostalno održivih, luksuznih destinacija, koje poštuju i čuvaju lokalnu kulturu i pejzaž. Izvrsnost u izvršenju tih zadataka je ono što je pozicioniralo Orascom kao lidera na svetskom tržištu stvaranja zajednica.<sup>76</sup>

Menadžment kompanije ne stavlja akcenat na samu arhitekturu, čak ne ni na profit. Akcenat se stavlja na zaveštanje koje se gradi, a novac dolazi kao posledica. Cilj projekta je napraviti mesto koje će svi prirodno i lako prihvatiti kao dom. Dom koji će nositi određeni tip života, pun razonode i opušten život. Život, iako sa visokim standardima, koji nije u eskuzivnoj zajednici (exclude – isključiti), već naprotiv u inkluzivnoj zajednici gde je svaki pojedinac deo grupe a grupa povezana osnažujućim senzacijama života na obali i konkretno života na Jadranu uz sve svoje specifičnosti. Zdrav način života, uz sve mogućnosti za aktivne dane, povezivanje sa lokalitetom kroz novonastali grad i njegove prateće sadržaje, kao i povezivanje lokalnih

---

<sup>76</sup> Cf., Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay brand manifesto, Tivat

stanovnika sa novonastalim gradom. Znači, glavna ideja je stvaranje šire zajednice koja bi se ogledala u kvalitetu i autentičnosti, sa zdravljem i dobrobiti kao glavnim vodiljama, sa ostvarenjem adekvatnog kvaliteta i tempa života, pogodnog za za deljenje sa prijateljima i porodicom.<sup>77</sup>

U tu svrhu će biti postavljeno 274 luksuzne vile, koje će se prostirati u predelu od kamenoloma i sekundarnog vežišta do špica poluostrva, zauzimajući zelene padine. Osim njih, čija gradnja je planirana na kraju projekta, primarnu masu grada će činiti 271 kuća i male zgrade sa 1126 apartmanskih jedinica. Osim različitih komercijalnih prostora, projekat će uključivati dve marine, sedam hotela sa gotovo 1400 soba, golf teren svetske kategorije sa 18 rupa, izrađen po najvišim standardima. Poređenja radi, El Gouna u Egiptu, koja je prvi projekat ove firme napravljen pre 20 godina, danas broji preko 22.000 stanovnika. Da bi ponovili takav uspeh, planirano je formiranje raznovrsne ponude unificirane pod brendom Luštica Bay. U povoljnoj ekonomsko-pravnoj klimi Crne Gore, uz povoljne zakone o jahtama, odlično poresko okruženje, od stambenih jedinica ruralne mediteranske arhitekture do luksuznih „brendiranih“ vila radjenih po meri kupca, sve se uklapa u jednu celinu, medjusobno povezanu, kako estetski, tako i funkcionalno. Da bi se to postiglo, grad će biti gradjen iz nekoliko celina:

Gornje selo, koje će se prostirati iznad naselja marine i glavnog puta. Selo će biti savršeno uklopljeno u prirodnu vegetaciju i borovu šumu. Gornje selo će imati prelep pogled na more i marinu koja mu, kao samostalna celina, pripada i uređenu plažu pored nje. Ono će predstavljati „srce i dušu“ grada. U njemu će se nalaziti škola, pošta, muzej/biblioteka, klinika, vatrogasci i hitna pomoć, policija, kancelarije pogranične službe, obalske straže i administrativne kancelarije marine, zatim sama marina, kancelarija Marina Town, pomenuta plaža, rezidencijalni stanovi, uređen parking, apartmanski deo, stanica žičare, poljoprivredna zona, trg iznad marine, „gornja plaža“ tj uređeno kupalište u naselju, putevi za povezivanje gradskih celina i glavni put, butique hotel nad marinom i značajna količina prostora za razne upotrebe. Gledajući sadržaj ovog dela naselja, jasno je da je ono po sebi samoodrživa i potpuno funkcionalna jedinica i da će se iz njega voditi ostala dešavanja u Lustica Bay gradu.<sup>78</sup>

Marina kao samostalna jedinica predstavlja najbitniju pojedinačnu stavku u gradu. Ona je izgrađena po najvišim standardima i predviđena da primi od najmanjih plovila, do ozbiljnih brodova od 50m. Ono što je vrlo zanimljivo primetiti je odluka menadžmenta da se ne orjentišu ka brodovima iznad 50m, uz pretežnu orjentaciju na klasu 8-10-12m, naravno sve vreme se misli na motorne čamce i jedrilice. Dobro pozicionirana u zalivu, osigurana kamenim nasipima, predstavljaće dom za nekih 120 brodova, koliko će vezova različitih veličina da ima, koji će imati najviši nivo sigurnosti i usluge. Iako nisu predviđeni kao rezidentni brodovi, plovila preko 50m će imati pristup naselju, marini, kao i svim pogodnostima koje uživaju u konkurentskim marinama sem samog veza. Rezidentnim brodovima, osim vezova mediteranskim stilom, marina

---

<sup>77</sup> Ibidem.

<sup>78</sup> Ibidem.

obezbeđuje struju, vodu, perionicu rublja, 24/7 obezbeđenje, pranje visokim pritiskom, tegljenje, ronilačke usluge, generalno snabdevanje, benzinsku stanicu, pumpu za otpadne vode, pograničnu službu, duty free shop, nabavku brodske opreme i pristanište za posetioce.

Golf teren će pružati nesvakidašnji doživljaj. 18 rupa urađenih po najvišim svetskim klasama, igru sa pogledom na Boku, biser Jadrana, sa jedne strane i ostatak naselja, zaliv Trašte i Jadran sa druge. Golf naselje i tereni sa potpisom će biti nastavak i celina sa Gornjim selom. Perfektno uklopljeni u postojeću prirodu i u harmoniji sa okolnim gradom, u sklopu celine će sadržati rezidencijalne jedinice golf kluba koje su planirane da ispune reputaciju najelegantnijih i najglamuroznijih domova na mediteranu. Osim terena, koji će realizovati jedna od vodećih svetskih firmi Gary Player, sa neverovatnih 6450m igre u 18 rupa, ovo naselje će sadržati veliko prilazno dvorište hotela i hotel, tenisku zonu, zelene površine rekreativne namene, bazen sa pratećim sadržajima, hotel, kuću golf kluba, garažu golf kluba, pomenute vile i punu konekciju sa ostatkom grada. Naselje za cilj ima da predstavlja jedno od najlepših mesta za život u Mediteranu.<sup>79</sup>

Sekundarno vezište predstavlja centar drugog dela grada. U njemu će moći da se vezuju plovila do 25m i biće 50 vezova. To je duplo manje nego u glavnom vezištu, ali traba imati u vidu da sekundarno vezište, iako nudi sve pogodnosti primarnog, nije komercijalna marina i da se ogleda u jednom mnogo intimnijem ambijentu. Sama zona sekundarnog vezišta će sadržati, osim marine, objekte sa apartmanima, komercijalne delove mešovite namene, butique hotel, rezidencijalni deo sa uređenim parkingom, promenadu, šetalište uz more i odatle počinje zona ekskluzivnih vila. Predeo sekundarne marine će biti povezan sa ostatkom grada kako vodom tako i kopnenim putem, saobraćajnicom i stanicom žičare koja će se nalaziti u relativnoj blizini.<sup>80</sup>

Zona ekskluzivnih rezidencija će biti jedini deo grada poluzatvorenog tipa. Kao i ostatak grada, ovo naselje će biti građeno po „LEED Silver Certificate standards“ ekološkim standardima, uz neverovatan nivo završne obrade i sam proces izgradnje koji će se odvijati u konsultaciji sa kupcima. Ideja naselja je da se luksuz nadokradi savršenom uslugom i u pažnjom. Ideja je stvaranje idealnog doma u savršenoj zajednici. Intimnost se postiže merama bezbednosti i izolacije koje garantuju punu sigurnost privatnosti. Da bi se to postiglo, brendirane kuće i vile će od ostatka nasela biti odvojene ulaznom kapijom na glavnom putu. Na vrhu brda će se nalaziti hotel vrlo visoke kategorije i odvojeni hotelski apartmani, sa specijalno uradjenim prilaznim dvorištem hotelskom kompleksu. Uz obalu će se nalaziti zona za prateće usluge na rivi. Iako se grad Luštica Bay pravi kao otvorena celina, integrisana sa okolinom u prirodnom, estetskom i socijalnom smislu, planom se čuva nekoliko posebnih mesta rezervisanih isključivo za stanovnike i goste Lustica Bay.

---

<sup>79</sup> Ibidem.

<sup>80</sup> Ibidem.



Uporedo sa realizacijom se odvija i prodaja. Tokom 2013. je proslavljena prodaja prvih 100 stambenih jedinica, koja prevazilazi planirani prvobitni plan za prodaju 80 stambenih jedinica za ostvarenje prihoda od 34mil eur. Originalna puna ponuda za 2013. je 76 apartmanskih jedinica uz prihod od 30miliona eura, 14 kuća uz prihod od 9miliona eura i 5 vila za 11miliona, što dovodi do 95 jedinica i ukupnog prihoda od 50miliona eura. U prvoj ediciji, raspon cena je bio od 3700-6500eur po kvadratu u zavisnosti od tipa jedinice. Tipovi su bili vezani za sam lokalitet odnosno liniju od mora i tip jedinice (apartmanski, stan, kuća, vila). Tokom 2013. kompanija vrši adaptaciju marketinške strategije u letu. Identitet se menja iz tradicionalnog, sa simbolom koji podseća na tradicionalne prozore starogradske crkvi, poput kotorske Crkve Svete Klare, u simbol jata ptica u poletu.<sup>81</sup>

Boja simbola i preovlađujuća boja prelazi u plavu, simbolišući snagu i poverenje, uz jato ptica koje simboliše način života i ono kako bi pogled odozgor na marinu jednog dana trebao da izgleda. Da bi se osigurala aktivnost života u gradu i dinamika u marini, vezovi se orjentišu prvenstveno na 8, 10 i 12 metara. Prodaja se zatim realizuje u više personalnom nego grupnom maniru, napadaju se ciljana tržišta B2C i B2B. Nova marketinška strategija, zasnovana na pojačanoj diferencijaciji i prikazu nekih od specifičnih vrlina, se pokazuje kao pun pogodak. Ne samo da se prelazi leverage i ostvaruje cilj, već se planovi i daleko nadmašuju.<sup>82</sup>

## 4.2. Porto Montenegro

Jedini do sada realizovan projekat koji je obrađen u ovom radu, izgradjen je na mestu nekadasnjeg tivatskog Arsenala.

„Proglašenjem svih radnika tehnološkim viškom, Mornaričko-tehnički remontni zavod u Tivtu i službeno je prestao s radom nakon punih 118 godina. Predajom Arsenalanovom vlasniku, kompaniji Adriatic marinas kanadskog milijardera Petera Manka, u prošlost odlazi djelatnost od koje je ovaj grad živio više od jednog vijeka. Nakon 118 godina kraju je došao i isto toliko dugi suživot Tivta i raznih vojski, odnosno mornarica koje su se smjenjivale u Boki od kraja 19. do početka 21. vijeka. Svemu se počeo nazirati kraj početkom rata u bivšoj SFRJ i uvođenjem sankcija od kojih se MTRZ više nikada nije potpuno oporavio pa je Vlada Crne Gore, na inicijativu Petera Manka, prije dvije godine donijela odluku pretvoriti Arsenal u veliku marinu za mega jahte i ekskluzivni nautičko-turistički centar. Konačni kraj došao je kada je 472 radnika Arsenala formalno ostalo bez posla, a kompleks tivatskog vojnog brodogradilišta preuzeo novi vlasnik Adriatic marinas koji će ga koristiti idućih 90 godina.”<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Ibidem.

<sup>82</sup> Ibidem.

<sup>83</sup> <http://www.paluba.info/smf/index.php?topic=15202.10;wap>, 10. 07. 2017., u 11h

Priča Arsenala počinje tokom velikih manevara austrougarske mornarice 1886. godine na Jadranu, u Boki, gde je doplovila flota pod komandom admirala fon Šterneka. Tom prilikom admiral se uverio u pogodnost i strategijsku važnost Tivta za izgradnju pomorskog Arsenala. Kad je komanda mornarice u Beču proučila referat admirala Šterneka, pristupila je kupovini dela potrebnog zemljišta. Tako su 1888. počeli pripremni radovi na nivelisanju zemljišta za budući arsenal u Tivtu. Na poziv predsednika opštine Tivat, Marka Filipova Krstovića, sazvano je Opštinsko veće, koje je 24. marta 1889. donelo odluku da se mornarici za izgradnju arsenala besplatno dodijeli zemljište između rtova Seljanovo i Pakovo. Tada je u zapisniku zabilježeno: "Budući narod treba dobiti komad kruha".<sup>84</sup>

Arsenal je odmah zaposlio 60 radnika, a prvi inženjeri su bili Česi, koji su 1889. napravili provizorno pristanište i izgradili prvi navoz. Odmah su podignute i drvene barake za skladištenje uglja i ostalog materijala potrebnog mornarici. Zatim je osnovana kovačka radionica, uređeni navozi i sprave za izvlačenje brodova. Kovači su izrađivali jednostavne delove brodske opreme, alate i pomagala za druge zanate, dok su brodotsari pravili jarbole, vesla i druge delove opreme za brodove.

Domaće radnike kojih je bilo sve više obučavali su majstori dovedeni iz Pule. Upravna zgrada je sagrađena 1898. a te godine je dovršena i meteorološka stanica (Zelena kuća) koja je odigrala pionirsku ulogu u meteorološkoj službi na istočnoj obali Jadrana. Stanica je imala i kontrolnu signalnu funkciju. Od kraja 1889. kada je prvi brod izvučen na navoz i od kada Arsenal postaje i remontna baza, grade se posebne radionice i pogoni, podiže i drugi navoz, da bi se 1900. cijeli prostor ogradio visokim zidom. Razvoj ratne brodogradnje uslovljavao je i razvoj remonta i održavanja brodova. Napeta politička situacija u Evropi i trka u pomorskom naoružanju činila je vreme dragocenim, pa tivatski Arsenal sve više dobija na značaju. U njega dolaze majstori-specijalisti, brodograditelji u gvozdju, bakrokovači (cevvari) i kotlari, koji su mogli da obave složenije zahvate i na brodovima železne gradnje. Treći navoz koji je mogao da primi brodove do 300 tona težine, i pored njega natkriveni prostor za brodograditelje u gvozdju, podignuti su 1912. godine.<sup>85</sup>

Radionice se sve više opremaju savremenim strojevima i alatima. Uskoro su se na navozu našle torpiljarke, remorkeri, peniše i druga plovila. Delimično se remontuju i veći ratni brodovi. Bokokotorski zaliv je početkom prvog svjetskog rata bio baza dvadesetak ratnih brodova. Ovaj broj se povećavao ulaskom Italije u rat, a u avgustu 1915. u Boku su uplovile i prve dvije njemačke podmornice. To dodatno opterećuje Pomorski arsenal. Početkom 1916. počinje da se gradi električna centrala, za koju je oprema dopremljena iz Nemačke. Odmah posle toga izgrađene su mašinska i kotlarska radionica i velika livnica. Iz Trsta je dotegljen veći dok i na taj

---

<sup>84</sup> <http://teodotivat.zenfolio.com/blog/2012/6/mornari-ko-tehni-ki-remontni-zavod-sava-kova-evi-1889-1941>, 21.07.2017, u 18h

<sup>85</sup> Ibidem.

način Arsenal postaje remontna baza sa mogućnošću izvođenja kompletnih i složenih remontnih radova.<sup>86</sup>

Po slomu Austro-Ugarske monarhije 1918. godine Francuzi su preuzeli komandu nad Arsenalom i postavili inženjera Janjičeka za komandanta. U junu 1920. Francuzi su iz Tivta odvucli plivajući dok, koji je bio vlasništvo firme Stabilimento tecnico triestino iz Trsta. Materijalno onesposobljen Arsenal je u ovom periodu obavljao samo sitnije popravke na manjim brodovima. Dana 4. marta 1921. Arsenal i 12 torpiljera po 200 tona nosivosti predao je francuski kapetan b.b. Blank predstavnicima Jugoslovenske ratne mornarice, kapetanu b.b. Miroslavu Grundu, komandantu III oblasne komande, i kapetanu b.b. Franji Vučeru, novopostavljenom komandantu Arsenalu. Toga dana, u prisustvu celokupnog radništva i okolnog stanovništva, uz pucanj topova i sviranje vojne i civilne muzike, prvi put je razvijena naša zastava na zgradi komande Arsenalu. Istog dana Tivatski zaliv je napustio i poslednji saveznički brod. Već 1921. počinje modernizovanje Arsenalu, koji dobija mašine na račun reparacija. Na ime ratne odštete Ratna mornarica kraljevine SHS dobila je od bivše austrougarske flote 12 torpiljarki, 4 stara minolovca, 6 pomoćnih brodova i 5 remorkera, a od bivše nemačke Ratne mornarice kupila je 6 minopolagača. Plovila su bila u lošem stanju pa je njihovo osposobljavanje bio prvi značajniji posao Arsenalu u novoj državi. Modernizaciju su mogli izvesti samo radnici sa novim stručnim znanjima.<sup>87</sup>

Stoga je 1921. otvorena Mornaričko-zanatlijska škola koja je prerasla u Vojno-zanatlijsku školu s nastavnim programom prilagođenim potrebama Arsenalu. Na početku svake školske godine upisivano je 40 novih učenika a školovanje je trajalo tri godine. Do 1928. školu je završilo 226 zanatlija raznih struka. Dugogodišnji direktor te škole bio je Dragutin Najvirt, tehnički kapetan I klase. Modernizacija je zahtevala i adaptaciju postojećih i izgradnju novih objekata pa je 1921. osnovana Gradjevinska uprava koja će vremenom preuzeti sve gradjevinske radove za potrebe Ratne mornarice na ovom delu Jadrana. Odmah su adaptirani prostori za smeštaj stolarske, elektro i bakrovačke (cevarske) radionice. Natkriveni depoi uglja su preuređeni u skladišta. Električna centrala I je dovršena 1922. ugradnjom jačih dizel-električnih agregata. Arsenal 1923. broji oko 600 radnika. Gradnja "velikog hangara" u kome je smeštena tokarska i mehaničarska radionica, dovršena je 1923. godine.<sup>88</sup>

Godine 1924. nabavljen je u Libeku dok od 1700 tona i proširen je znatan dio radionica. Odmah potom su izgrađene livnica i cevarska radionica, a tokom 1925. podignuta je i brodogvozdjarska radionica. Godine 1929. u Arsenalu je, pored većeg broja stručnih oficira mornarice, radilo 15 inženjera raznih struka i 10 tehničkih poslovođa. Počela je 1930. i samostalna izgradnja manjih drvenih brodova-mornaričkih kutera i motornih čamaca pa je u tu svrhu čamčarska radionica opremljena traserskom salom. Arsenalu su 1931. godine povereni radovi na nastradalom

---

<sup>86</sup> Ibidem.

<sup>87</sup> Ibidem.

<sup>88</sup> Ibidem.



putničkom parobrodu "Karadorđe", iako je nameravano da se obave u inostranstvu. Ugled se mogao održati i povećavati samo kvalitetom rada i osvajanjem sve složenijih tehnologija. Od 1932. Arsenal preuzima na remont i održavanje savremeni razarač "Dubrovnik". Ovakav razvoj je iziskivao i veću potrošnju električne energije pa je 1933. izgrađena Električna centrala II. Izgrađena je i brodogvozdjarska radionica površine 800m<sup>2</sup>.

Naredne, 1934. godine uspješno je izvršen veliki remont podmornice "Hrabri". Sve veći obim i raznovrsnost poslova Pomorskog arsenala uslovio je njegovu dalju reorganizaciju. Iz njegovog sastava izdvojen je 1936. godine oružno-municijski odsek i od njega i pogona za remont i uskladištenje municije iz Opatova formiran je u Lepetanima poseban Artiljerijsko-tehnički zavod mornarice sa 186 radnika. Na rtu Arza podignut je poligon za ispitivanje artiljerijskog oružja. Dva glavna proizvodna pogona Arsenala bili su masinskograditeljski i brodograditeljski biro. Pored njih, postojali su maritimni, hemijski, ekonomski i skladišni odsek, te odseci za oružje i municiju i konstrukcioni biro. Samostalne radionice su bile: elektrotehnička, jedro-užetarska i kiseonичna.<sup>89</sup>

Komanda Ratne mornarice je 1937. i službeno odobrila reorganizaciju Arsenala, koja je bila u toku. Krajem te godine u Arsenalu je radio 1201 radnik, od kojih 801 kvalifikovani, 180 polukvalifikovanih, 133 nekvalifikovana radnika i 87 šegrta. Oni su te godine napravili laki trup podmornice "Nebojša", a iduće 1938. dobili su priznanje od engleskih stručnjaka kada su izradili nove sapnice za glavne turbine razarača "Dubrovnik", učinivši time izuzetan tehnički podvig. Tako je Arsenal sticao ugled u Evropi, koja se već pripremala za rat. U Kraljevini Jugoslaviji kao da se takvoj mogućnosti nije pridavao veliki značaj pa zbog nedostatka finansijskih sredstava Ratna mornarica nije ozbiljnije pripremala svoju flotu. Zbog toga ni Arsenal 1939. ne radi punim kapacitetom, koji je inače bio i veći od potreba Ratne mornarice. U Arsenalu su mogli da se poprave podvodni i nadvodni delovi brodova srednje i manje veličine, svi pomoćni motori i mašine, osim glavnih turbina. Mogao se vršiti remont kotlova, popravak i montaža manjih agregata i punjenje akumulatora podmornica.<sup>90</sup>

U saradnji sa Artiljerijsko-tehničkim zavodom mogle su da se obave manje popravke svih vrsta podvodnog oružja kao i popravke i remont artiljerijskog naoružanja srednjeg i manjeg kalibra. Tako je 1939. izvršena rekonstrukcija i modernizacija krstarice "Dalmacija". Početkom 1941. u Pomorskom arsenalu radilo je 1562 radnika, tehničara, inženjera, vojna činovnika, podoficira i oficira, a u Vojno-zanatlijskoj školi bilo je u tri razreda 137 učenika. Tako je Arsenal sacekao drugi svetski rat. Moglo bi se slobodno reći, da iako je Tivat postojao pre izgradnje arsenala, da bi njegova istorija bila mnogo siromašnija bez ovog vojno pomorskog kompleksa. U posle ratno komunističko doba, kada je izrastao u moderan vojno tehnički remontni zavod sa imenom komunističkog narodnog heroja „Save Kovačevića“, primao je u svoje brodogradilišne i remontne kapacitete i strane ratne brodove i podmornice, a do 1970. i trgovačke brodove. Tako je

---

<sup>89</sup> Ibidem.

<sup>90</sup> Ibidem.

Arsenal jačao svoj međunarodni imidž održavajući veliki broj poznatih plovila, uključujući i školski brod Jadran. Sa svojim radom je prestao 2005., a zaposlenima je na ime socijalnog programa isplaceno 15 miliona eura.<sup>91</sup>

Završetak postojanja remontnog zavoda je naišao na brojne osude lokalnog stanovništva, ušuškano u svoju svakodnevicu i poznat stil života. Većina medija, poput gore pokazanog primera, je objavljivala vest sa dozom pristrasnosti. Mnogi od njih i danas ne odobravaju razvoj ovog projekta, nesvesni da je upravo Porto Montenegro inicijalna varnica novog doba i prekretnica moderne crnogorske istorije. U ovom delimično realizovanom projektu se ogleda težnja novog crnogorskog poretka i smer razvoja. Upravo simbolika odricanja Arsenala kao istorijskog vojnog objekta radi građenja ultramoderne, svetske marine, sa svim pratećim sadržajima realizovanim na, za Crnu Goru, do sada nepoznatom standardu, predstavlja refleksiju kako plana Crna Gora 2020 tako i crnogorske dugoročne svetle budućnosti. Uspešna realizacija prvog dela projekta, izgradnja prvog dela marine i formiranje prvog bloka komercijalno-rezidencijalne celine, na zadovoljstvo investitora, kupaca i najamnika vezova se pokazuje kao dokaz ostalim investitorima i zeleno svetlo za ulaganje u Crnu Goru kao destinaciju. Tako kreće lavina projekata, investitori koji su do sada „ispipavali teritoriju“ postaju konkretni a cela Boka kreće da dobija novi karakter, koji u perspektivi menja socio-ekonomsku mapu Crne Gore uz širi regionalni uticaj.

Rejon Boke, tj treći turistički klaster Crne Gore, je predviđen za razvijanje visokoprofilnog turizma, a da je Potro Montenegro prepoznat kao okidač govori i isečak iz državnog plana za 2020: „Realizacija Projekta “Porto Montenegro“ u Tivtu, podstaći će investicije i u razvoj drugih regiona . Ostali prvoklasni potencijali za razvoj jesu Župa kod Tivta, vojni poligon Kumbor, Sveti Marko i Ostrvo cveća, Ostrvo tvrđava Mamula, lekoviti mulj u zalivu kod Igala, kao i poluostrvo Luštica. Ipak, punom iskorišćavanju vrednosti ovog potencijala još uvek stoje na putu izvesne smetnje: neadekvatno rešen saobraćaj u Herceg Novom, kao i oko celog zaliva, brodogradilišta i industrijske luke (Zelenika, Risan), nerešeno pitanje odvoda i kanalizacije, koje utiče na kvalitet vode“.<sup>92</sup>

Porto Montenegro je za investitore predstavljao visokorizičan projekat. Velika investicija u državu bez investicionog ranga, reputacije, mladu državu koja se u tom trenutku mogla nazvati stabilnom i pogodnom samo na papiru jer praktični dokazi nisu postojali. Tako se grupa investitora, koju čine: Peter Munk, Jacob Rothschild, Nataniel Rothschild, Oleg Deripaska, Bernard Arnault, Sandor Demjan i Anthony Munk, odlučila da preuzme rizik i prva investira. Sa druge strane, Crna Gora kao država je bila u vrlo nezahvalnoj poziciji građenja reputacije investiciono primamljive zemlje. Zakonodavstvo je već bilo pripremljeno stvaranjem pravne jednakosti stranih državljanja, izuzetno povoljne poreske klime i neuporedivo povoljnih plovnih

---

<sup>91</sup> Ibidem.

<sup>92</sup> Cf., Ministarstvo finansija, 2013. Nacionalni plan razvoja 2013-2016, Podgorica

regulativa i benefita. Ostalo je samo u praksi potvrditi i mapirati Crnu Goru kao investicionu „Meku“ u Evropi. U praksi je to tanka linija između povoljne atmosfere i podčinjavanja stranim investitorima, na kojoj je Crna Gora, kao i dalje neiskusna, imala nekoliko prestupa.

Tu se može prepoznati još jedan deo građanskog nezadovoljstva. Pritom, Crna Gora kao vrlo tradicionalna država po svojoj strukturi nije preterano elastična za novine i promene, pa se stvara odbojna atmosfera. Nasuprot takvoj atmosferi, Porto Montenegro rezidencije niču jedna po jedna, marina se puni dovodeći sa sobom klijentelu nove vrste za region, gradi se hotel, posao uzima maha i benefiti se jasno odražavaju na grad kroz radna mesta, unošenje spoljnog kapitala u mikrosistem i povećanje kvaliteta turizma i turista, prvih značajnih korporativno odgovornih projekata iz privatnog sektora, a to su samo ne čak ni kratkoročni već instant benefiti. Dugoročno se Boka kao celina a Tivat kao grad stavljaju na leadersko mesto primarne crnogorske grane – turizma.

Danas je Porto Montenegro parcijalno završen. Prvu celinu čine marina sa 250 vezova, komercijalno-rezidencijalna celina koja se sastoji od 5 rezidencija i visokoprofilno kupalište Puro Beach. Marina, kao centralna delatnost, je urađena po najvišim svetskim standardima. Najmoderniji vezovi sa celokupnim pratećim sadržajem, uključujući tax free benzin, programima za posadu i Yacht Assist danonoćnom uslugom koju Porto Montenegro pruža u saradnji sa Jadranskim Brodogradilištem Bijela. U kombinaciji kvaliteta marine i usluge s jedne strane i s druge strane dodatnom ponudom koji pruža kompanija Porto Montenegro, a koja uključuje korišćenje premijum vila na planini u skijališnoj zoni, luskuzan smeštaj, maloprodajnu ponudu visoke kategorije itd, ona predstavlja najbolju nautičko-turističku luku regionalno i jednu od najboljih matičnih luka na nivou Mediterana.

To naročito dolazi do izražaja kada se uzme u obzir kratkoročni plan razvoja do 420 vezova 2014. godine, dok se do sredine 2015. njen ukupni kapacitet gotovo duplira sa 480 vezova. Sa ostvarenim potpunim kapacitetom, planiranim na 850 vezova, od čega će čak 50 biti za super i mega jahte i rasponu od 45m do 150m i barem još 70 preko 30m, uz olakšice koje nudi crnogorsko zakonodavstvo, sama nautičko-turistička luka Porto Montenegro će postati ozbiljna stavka na nivou Mediterana, čak i bez ostatka regionalnog razvoja. Da je taj potencijal prepoznat govori i prisustvo brojnih yachting kompanija svetskog ranga, poput Azimut Yachts, Yacht Masters, Engel & Volkers, Radek Masin, Quintessentially, S-Nautica, BWA Yachting, MRM i drugih.

Osim razvoja marine, planiran je i razvoj naselja. Prvih pet rezidencijalnih objekata su rasprodani. Teuta, Zeta, Ozana, Milena i Tara sa ukupno 130 stambenih jedinica su u prvom kvartalu ove godine rasprodati po prosečnoj ceni od 5.563eur po m<sup>2</sup>. Ako se tome pridoda 46 jedinica poslovnog prostora sa preko 3.000m<sup>2</sup> prostora komercijalne namene, dolazi se do velikih ukupnih cifara. Poslovna politika Porto Montenegra kroz prethodne godine je da se nova rezidencija ne gradi dok se prethodne ne rasprodaju.

Kako je stečen uslov, Porto Montenegro do kraja 2015. planira izgradnju šeste rezidencije – Ksenija. Ksenija, osim što povećava ukupan broj kvadrata i ukupne smeštajne kapacitete Porto Montenegra, ona svojom ponudom stanova od 71m<sup>2</sup> (jednosoban) do 287m<sup>2</sup> (trosoban) podiže i ukupan kvalitet i renome ove marine. Kao što je sama princeza Ksenija, po kojoj rezidencija dobija ime, predstavljala svojevrsan simbol moderne crnogorke i verovatno omiljenu princezu medju crnogorskim narodom ikada, tako i rezidencija koja nosi njeno ime predstavlja do sada najviši nivo izrade, luskuzi i završne obrade u Porto Montenegro i Crnoj Gori danas. Zanimljivo je da je završetak radova na ovoj rezidenciji planiran u istoj godini kao i završetak prvog dela Lustica Bay, te će biti vrlo zanimljivi za poređenje.

Osim ove rezidencije, do leta 2014. će biti završena izgradnja luksuznog Regent Porto Montenegro hotela. Njegovih 34 sobe i 54 apartmana i stanova će biti na tržištu u jedinstvenoj kombinaciji privatnog i hotelskog vlasništva. Svaka od jedinica u vlasništvu privatnih lica može biti uključena u proces izdavanja, kako u celini tako i u segmentima. To se postiže zahvaljujući specifičnoj politici poslovanje, gde se u hotelskoj upotrebi nalaze samostalne stambene celine koje postoje unutra rezidencijalnih jedinica, te se na taj način mogu odvajati i svaka koristiti zasebno, uz maksimalnu fleksibilnost upotrebe. Ova politika poslovanja je posebno zanimljiva za investitore u kriznom i post-kriznom periodu jer omogućava brz povrat sredstava, te minimalan rizik usled neizvesnosti tržišta i značajnih fluktacija, dok neometano dozvoljava obavljane primarne delatnosti.<sup>93</sup>

Od pratećih sadržaja, pored više renomiranih agencija se nalaze kafei, restorani, pekare, različiti centri nege i lepote, butici različitih modnih brendova, umetnička galerija i slično. Ideja iza maloprodajne ponude je bila da se pruži mešavina crnogorskih proizvoda sa različitim inostranim brendovima. Maloprodaja je dodatno planirana, grupisanjem ponude po zonama zavisno od kategorije, ne odstupajući od politike visokog kvaliteta ni u jednoj od formiranih zona. U sklopu Porto Montenegra se nalazi se i Puro Beach, sa svojim sada već etabliranim imidžom sinonima za luksuz i ekskluzivnost. Njegov 64m dug „infinity pool“, dizajn Richard Hywel Evans-a, se naizgled spaja sa morem uz spektakularan pogled na marinu i zaliv. Najviši kvalitet usluge upotpunjen nesvakidašnjim okruženjem čini ovaj objekat jednim od sada već vodećih lokaliteta i najprepoznatijih brendova u svojoj kategoriji.<sup>94</sup>

Sa svojih preko 300 stalno zaposlenih, Porto Montenegro direktno i indirektno pruža značajan uticaj na socio-ekonomsku situaciju u Tivtu i regiji. Osim svojih stalno zaposlenih, kompanije koje rade pod brendom Porto Montenegra zapošljavaju još 130-310 zaposlenih u zavisnosti od sezone. Dalje, gotovo svakog dana u kom je dozvoljena gradnja, od 2008. do danas, broj ljudi na poslovima izdgradnje u okviru domaćih i stranih kompanija je bio u minimalnom rasponu od 150-350, usled kontinuiranog širenja i napretka kompleksa marine i pratećih sadržaja. Procena zaposlenih, direktno ili indirektno, oko projekta Porto Montenegro je izmedju 800 i 1.160 ljudi.

---

<sup>93</sup> [www.portomontenegro.com/me](http://www.portomontenegro.com/me), 27.07.2017, u 17h

<sup>94</sup> Ibidem.

Time je Adriatic Marinas već jedan od najvećih poslodavaca u Crnoj Gori, a nakon ostvarenja punog rasta Porto Montenegro, broj zaposlenih u marini i naselju će biti preko 3000.<sup>95</sup>

Za jedan mali grad poput Tivta, koji je prema MONSTAT-u imao oko 14.000 stanovnika na poslednjem popisu, taj uticaj je ogroman i gotovo nesaglediv. Pomenuti uticaj je deo refleksije težnje investitora i menadžmenta kompanije i njihovog viđenja nove Crne Gore, koje je najlakše videti u master planu Porto Montenegro. Sam master plan je najbolje prezentovao gospodin Danilo Kalezić, PR kompanije, u direktnoj komunikaciji koju smo imali tokom izrade rada:

„Cilj Porto Montenegro je da postane najsveobuhvatnija nautička destinacija – glavna matična luka za sve jahte, bez obzira na njihovu veličinu. Nastala kao rezultat vizije svog glavnog investitora, kanadskog biznismena Peter-a Munk-a, najmodernija marina Porto Montenegro, koristi postojeću infrastrukturu nekadašnjeg jugoslovenskog mornaričko-remontnog zavoda, na čijoj lokaciji se gradi. Imaće do 850 vezova za jahte, uključujući i najveće superjahte, i obezbijediće najveći mogući nivo usluga i sadržaje za plovila svih veličina – uključujući i obližnji plutajući dok i objekte za opravku jahti. Pored toga, u okviru projekta gradi se i dinamični gradić na obali sa stanovima, hotelima i restoranima, prodavnicama, sportovima na vodi i drugim sadržajima za odmor i rekreaciju.

Ali to je samo dio priče – ostalo predstavlja sama destinacija. Porto Montenegro se nalazi u jednom od najdiličnijih nautičkih oblasti na svijetu, Bokotorskom zalivu. Bokotorski zaliv koji se nalazi pod zaštitom UNESCO-a predstavlja najjužniji fjord u Evropi i najveću prirodno zaštićenu luku na istočnom Mediteranu. Obala duga 100 km prostire se na južnom dijelu Jadrana ispod Dalmatinske obale. Nad samom obalom uzdižu se strme planine, štiteći pješčane plaže i srednjovjekovne gradove koji se nalaze na samoj ivici mora. Sa Venecijom i hrvatskim arhipelagom na sjeveru, Krfo i Jonskim ostrvima na jugu i istočnom obalom Italije na zapadu, zaliv takođe nudi jednostavan i direktan pristup nekim od najboljih kruzingu destinacija na Mediteranu.

Porto Montenegro predstavlja projekat koji doprinosi transformaciji i stvaranju nove Crne Gore. Projekat se oslanja na odlične nautičke prednosti Crne Gore, a cilj projekta je stvaranje dugoročne i održive industrije, što dovodi do otvaranja novih radnih mjesta, prihoda za državu i investicionih mogućnosti.“

Iako je do sada investicija Adriatic Marinas tek prešla granicu od 150mil eur, od planiranih preko 400mil eur do kraja igradnje, uticaj ovog projekta koji će obuhvatati zahvat od 168ha će biti enorman. Osim što za posledicu ima aktivnu realizaciju brojnih drugih projekata, ovaj projekat beleži stalne uspehe. Savršeno tržišno pozicioniran da popunjava veliku tražnju na nivou Mediterana, od starta je praktično osuđen na uspeh. To ni na jedan način nije olakšalo ili smanjilo napore menadžmenta i marketing/sales odeljenje tokom razvoja i rasta. Strategijom delanja na

---

<sup>95</sup> [www.gov.me/files/1228912294.pdf](http://www.gov.me/files/1228912294.pdf), 27.07.2017, u 18h

konkretne ciljne grupe i pojedinačnim obraćanjem potencijalnim investitorima, kroz publikacije koje su više bile opis iskustva nego suvo prezentovanje činjenica, ostvaren je cilj potpune prodaje i početak nove rezidencije. Marina aktivno brine o svim svojim rezidentima i gostima, kroz 24/7 yacht assist, kroz yacht club koji popunjava kalendar u sezoni i van nje organizovanjem raznolikih događaja, regata, takmičenja i obuka po najvišim svetskim standardima. Da bi bila pravi dom, kompanija formira Knightsbridge School International, Londonsku ispostavu međunarodno priznate obrazovne institucije. Kvalitet i stil života koji se razvijaju uključuju sve pomenuto, celokupnu infrastrukturu naselja podređenu uživanju i kvalitetu, zabavu tokom cele godine sa akcentom na sezonu, kulturu i istoriju nadomak ruke, a sve to ukapovano u arhitektonski stil tipičnog crnogorskog sela.

Dizajn i izgradnja su predstavljali izazov za sve učesnike. U praksi su korišćeni eko materijali za zidove, radi zimske i letnje regulacije toplote, time konfora i ekologije, kao i termalni prozori koji su korišćeni sa istom namenom. Tokom radova i izgradnje, kompanija se fokusirala na maksimalno izvodljivo korišćenje vode kao transportnog sredstva, radi očuvanja okoline i lokalnih puteva od industrijskog uticaja, sa planom formiranja nautičke mreže u rejonu Boke radi olakšanog kretanja i rasterećenja postojećih saobraćajnica. Još jedan od tržišnih nedostataka koje je Porto Montenegro popunio su sistemi za odlaganje otpadnih voda i ulja sa plovila. Porto Montenegro je svoje napore krunisao članstvom u Sustain Worldwide organizaciji koja se upravo bavi održivim oblicima turizma i nagradom 5 Gold Anchor Award koju im je dodelila Yacht Harbour Association.<sup>96</sup>

Ali nisu samo pasivni oblici angažovanja uloženi u zajednicu, kompanija je vremenom razvila korporativno društvenu odgovornost na visokom nivou. Neki od primera su: Peter Munk Scholar Programme, koji je do sada sponzorisao preko 150 nadarenih srednjoškolaca; gotovo 2miliona eur koje je do sada Porto Montenegro uložio u javne institucije, NVO sektor, medicinsku opremu za zajednicu i sl; besplatne kurseve engleskog koje je do sada pohađalo preko 400 ljudi; pomaganje kulturne scene i Centra Kulture; donacija plovila za održavanje morske vode u reonu kotorske luke; sponzorstvo nacionalne vaterpolo reprezentacije; uvođenje besplatnog WiFi interneta na nivou grada; formiranje fondacije za finansijsku pomoć neprofitnim oorganizacijama i druge. Kompanija ima nameru za daljim razvitkom CSR strategije i mreže sa ciljem konstantnog učestvovanja u zajednici.<sup>97</sup>

Svi ovi napori rezultiraju globalnom promernom daleko većom od samog projekta. Porto Montenegro je još uvek jedini opipljiv dokaz crnogorske sutrašnjice i novog lica Boke kao nosioca visokog turizma u Crnoj Gori. Tako u Porto Montenegro možemo videti kako juče postaje sutra kroz konkretne slike:

---

<sup>96</sup> [www.portomontenegro.com/.../porto-montenegro-first-and-only-...](http://www.portomontenegro.com/.../porto-montenegro-first-and-only-...), 24.07.2017, u 22h

<sup>97</sup> Ibidem.





Izvor: <https://www.google.me/search?q=porto+montenegro&source>

Formirajući:



Izvor: <https://www.google.me/search?q=porto+montenegro&source>

Kako u fizičkom odnosno građevinskom smislu, tako i u duhovnom, odnosno u smislu životnog stila:



Izvor: <https://www.google.me/search?q=porto+montenegro&source>

Danas bi bilo jako zanimljivo videti paralelu nekadašnjih slika elemenata Arsenala i okoline, života u vojnom kompleksu i postrojenju i napraviti repliku slika sa današnjom postavkom, kao što je gornji odnos prve slike glavnog doka sa ostale dve. Sve što je do sada ostvareno je samo deo, kako finansijski tako i fizički, približno trećina onoga što će biti kada projekat bude bio završen, a sliku kompletnog projekta možemo steći kroz master plan iz 2007:



Izvor: Master plan iz 2007.

Potrebno je samo imati u vidu da je master plan iz 2007. već imao promene u određenim detaljima, poput brenda hotela pod stavkom 19 za koji je očekivan Four Seasons a danas se gradi Regent Hotel and Residences, ali generalni plan ostaje nepromenjen.

Marina Porto Montenegro i svi njeni elementi, sjedinjavanjem sa Jadranskim brodogradilištem Bijela, zatim prilagođavanjem, unapređivanjem realizovanim i planiranim investiranjem u brodogradilište, formiraju jednu kompletnu celinu koja sadrži sve neophodno za „život“ jedne super jahte od 150m. Ali kompanijski cilj nije stvaranje generičke marine već marine koja će biti prepoznata kao dom. Nekima primarni, nekima sekundarni, mornarima jedan od domova ali zato nenadmašiv. Stvaranje regionalnog nautičkog centra, koji ispunjava svaku moguću želju i potrebu vlasnika super jahti, njihovih posada, ali i posetilaca, entuzijasta i lokalnih starosedelaca. Savremen dom, prepoznatljiv kao centar pomodnosti kroz vizuelni dojam i protkan duh. Formiranjem svih tih nevidljivih a teško dostižnih faktora i njihovim sjedinjavanjem sa jedinstvenim okruženjem i lepotom prirode i realnosti Boke, Porto Montenegro za cilj ima da postane jedinstven brend i lokalitet u svetu.



### 4.3. Perspektiva

Boka je svojom lepotom i jedinstvenošću brzo privukla pažnju velikih investitora. Njene potencijale nije bilo teško prepoznati, pa se odmah pojavilo nekoliko ponuđača. Za sada se funkcionalno razvio samo prvi veliki investitor, Peter Monk sa Porto Montenegrom. Nije tajna da je Arsenal prodat daleko ispod svoje vrednosti, ali su posledice daleko prevazišle sve izgubljeno u podcenjivanju same lokacije. Uticaj takve investicije, naročito na grad veličine Tivta, je nesaglediv. Osim direktne investicije, veliki broj poslova, turista, direktnih prihoda, šansi za SME su samo benefiti laki za proceniti. Ostaje ceo spektar neprocenjivih benefita: modernizovanje stila života, podizanje svesti stanovništva, razvitak školstva, zdravstva, NGO sektora, lokalnih institucija... A to je samo lokalni uticaj. Projekat kao što je Porto Montenegro više znači za promociju i razvitak turizma Crne Gore nego bilo koja marketinška kampanja ikada. Čak i sada kada je usamljen, stavlja celu državu na mapu mediteranskog i svetskog turizma.

Samo biti turistička zemlja i „na mapi“ svakako nije dovoljno. Na samom početku je prepoznato da šansa Crne Gore leži u visokom turizmu. To je turizam velikih lanaca sa 4\* i 5\*, zatim porodičnih butik hotela visoke kategorije. Balans hotela sa 4\* i 5\* je jako bitan pošto svaki ima svoje karakteristike. Generalno, hoteli sa 5\* koštaju mnogo više, a donose mnogo manji povrat po uloženom euru u odnosu na hotele sa 4\*. Sa druge strane, hoteli sa 5\* imaju mnogo veći uticaj na zajednicu jer nude bolji imidž, više poslova po ležaju, više vraćaju novca u lokalnu mikro industriju i preduzetništvo, itd. Znači, hoteli sa 5\* mnogo više daju okruženju, a hoteli sa 4\* mnogo više vlasniku. Samo se nameće rešenje da bi država trebala da forsira strane investitore na investicije najvišeg ranga koje bi povećavale benefit zajednice i gurale imidž i prepoznatljivost destinacije. Sa druge strane bi kategorija od 4\* trebala da ostane više lokalnom stanovništvu radi povrata sredstava u lokalnu zajednicu.

Takvo diktiranje države zahteva dobro uređen sistem. Država mora biti jaka, istrajna i raditi za sve svoje građane. Gradnja mora biti obuzdana i strogo kontrolisana u estetskom i harmonizacionom smislu. Institucije i infrastruktura se moraju srediti usiljenim tempom. Jasno je da takve mere izostaju, da je snaga država nedovoljna i da su institucije svesno i namerno nemoćne.

I pored toga, u rejonu Boke su započete kapitalne investicije u vrednosti od približno 2 milijarde eura. Osim njih, u planu ostaje još preko pola milijarde planiranih kapitalnih investicija (Sv Marko, Ostrvo Cveća, Bigova). U to se ne broje sve manje i lokalne investicije, a koje imaju mnogo bitniju ulogu od velikih investicija. Iako se lokacije prepoznaju po Porto Montenegro, Luštica bay i sličnim projektima, pravi benefit zajednici i stanovništvu donose privatni turizam i SME sektor koji se i u CG2020 naziva okosnicom budućnosti.

Da bi država obezbedila prihode kako građanima tako i investitorima, te da bi opredeljenje na turizam uopšte imao smisla, neophodno je raširiti sezonu. To je izazov sa kojim se Crna Gora

bezuspešno bori već deset godina. Ostaje nada da će najbliža budućnost finalizovati razvoj golf projekata i infrastrukture za aktivan odmor u rejonu Boke, kao i planinskog, seoskog, jezerskog i rečnog turizma, kao i da će zbližavanje LTO Crne Gore i južne Hrvatske dovesti do formiranja celogodišnje destinacije.

Nautički turizam u Boki Kotorskoj ima relativno male šanse da bude celogodišnja opcija. Zato umesto kvantitetom treba prevazići izazove kvalitetom. Generalno, turizam jahti i jedrilica donosi mnogo više benefita od kruzerskog turizma, naročito u malim zemljama koje kruzerskim turizmom mogu biti praktično ugrožene. Trenutni razvoj nautičkog turizma u projektima Porto Montenegro i Luštica Bay se savršeno uklapa u svetske jahting trendove. Trenutno dolazi do razvoja tržišta „malih“ superjahti (do 30m) i giga jahti (preko 100m). Politika vezova do 30m Luštica Bay i razvoj najvećih vezova u Porto Montenegro će za posledicu imati neminovno punjenje kapaciteta. Direktni benefiti nautičkog turizma u sezoni su ogromni, ali ne treba zanemariti ni indirektno efekte, posade koje donose heterogenizaciju društva i podižu standard, razvoj nautičke industrije i brodogradilišta, itd.

Nautički turizam predstavlja najviši i najluksuzniji oblik turizma. Pravilno korišćenje neverovatne lepote i specifičnosti Boke Kotorske bi definitivno moglo rezultovati prepoznavanjem ovog rejona kao svetske destinacije za high-end turizam. Takođe, Boka još uvek nije preizgrađena i drugim urbanističkim omaškama uništena preko tačke bez povratka kao npr Budva. Dolaskom kritične mase stranih investicija će doći do neizbežne strožije kontrole kompletne okoline i harmonije radi održavanja standarda u svim granama života koji nas okružuje. Takođe, takvo okruženje, sa kritičnom masom stranih investitora, će definisati Boku kao Meku za investicije u najnaprednije i najluksuznije vidove turizma. Zato u regionalnom i svetskom nautičkom turizmu Boka Kotorska predstavlja budućnost i neminovnost.

## Zaključak

Crna Gora predstavlja jedinstvenu celinu, praktično u srcu Evrope. Njena konfiguracija toplog Jadranskog mora, planina, jezera i reka, nacionalnih parkova je čini savršenom destinacijom. Sama činjenica da je se sve to nalazi na malom prostoru samo povećava broj mogućnosti, kako za razvoj tako za laku implementaciju svih oblika makro mera.

Turizam predstavlja veliku šansu za Crnu Goru, što prepoznaje i politički vrh pa se Crna Gora okrenula ovoj grani. Naročito korisnim su se pokazale greenfield investicije. Kao visoko zavisna zemlja, CG nema mnogo prilika da puni državnu kasu izvozom i industrijom, a činjenica da je mala zemlja dovodi do toga da svaka veća investicija ima ogromne posledice na ceo državni sistem. Osim toga, pravilan izbor kapitalnih investicija dovodi do građenja destinacije i građenja imidža. Dovoljno je par „udarnih“ lokaliteta da se profil cele zemlje kao turističke destinacije drastično promeni. Tu se posebno izdvaja Boka Kotorska.

S toga se za dalji razvoj reona Boke Kotorske savetuju sledeće okosnice:

- Pritisak države na strane investitore u pravcu objekata sa 5\*, radi povećanja benefita države i lokalnog stanovništva
- Usmeravanje lokalnih preduzetnika od strane države na investicije od 4\* i manjim delom na 3\*, radi maksimizacije dobiti lokalnih vlasnika uz očuvanje i unapređenje imidža lokacije
- Akcenat na očuvanje vizuelnog identiteta, estetike i okoliša budućih investicija, a u cilju očuvanja i unapređenja lokacije
- Akcioni plan države za unapređivanje vizuelnog identiteta i estetike postojećih objekata koji narušavaju vizuelni identitet i estetiku Boke kao lokacije. Savetovana metoda bi bila nametanje obavezne mere, ali uz subvenciju države kroz beskamatne namenske kredite, sa razumnim rokom izvršenja do 2025.
- Akcenat na širenje turističke sezone, pre svega kroz širenje sadržaja
- Državne mere za favorizovanje Crnogorskih državljana pri zapošljavanju, radi zaustavljanja rasipanja dobiti
- Razvoj institucija i centara za obrazovanje i obuku Crnogorske radne snage
- Pojačavanje mera vlade za razvoj SME, preduzetništva i domaćih investicija

- Formiranje snažnog i autonomnog organa za kontrolu razvoja prema državnim ciljevima, kao i snažan nadzor pravilne primene ostalih pomenutih mera<sup>98</sup>

Jasnim državnim ciljem i pravilnom primenom pomenutih mera, rejon Boke bi do 2025. mogao sve postojeće i buduće kapacitete da sjedini u celinu koja bi jasno predstavljala identitet i smernicu daljeg razvoja Boke. Osim toga, jednom formiran identitet bi bilo daleko lakše održavati, tako da bi osnovni napor državnih organa kasnije bilo moguće drastično redukovati. Ignorisanje ovih postulata bi ubrzo dovelo do zasićenja tržišta neadekvatnim sadržajem. Sav ostvaren inicijalni prihod bi ostao kratkoročan, jer bi došlo do značajnog kvarenja same lokacije kao celine. Imidž postojećih lokaliteta adekvatnog izgleda i sadržaja (Kotor, Porto Montenegro, Luštica Bay...) bi bio narušen nedostojnom okolinom. Na taj način bi Boka kao celina imala nesaglediv i nepovratan gubitak u potencijalu lokacije i kvalitetu klijentele. Sličan scenario danas vidimo na Budvi, čija je jedina perspektiva turizam srednjeg i nižeg nivoa, a jedina budućnost u nedostojnim tipovima turizma i koji donose puno problema u lokalnu zajednicu i kvalitet života.

S toga se zaključuje da je Boka Kotorska jasno definisana kao najperspektivniji deo i najveći potencijal Crne Gore i jasno se ukazuje na rizike koje donosi sa sobom kvalitet kontrole razvoja od strane državnog organa, koji u ovom trenutku predstavlja najbitniji faktor. Period krajnjeg formiranja celokupne Boke Kotorske kao destinacije je narednih 6-12 godina, gde je neophodan dodatni rad i napor države i nadzornih organa radi obezbeđivanja dugoročne budućnosti lokaliteta.

---

<sup>98</sup> Cf., Agencija Crne Gore za promociju stranih investicija, 2013. Strategija privlačenja stranih direktnih investicija 2013-2015, Podgorica

## LITERATURA

### Knjige:

1. Đorđević, M., Čomić, Đ. (1998). Sociologija sa sociologijom turizma. Beograd
2. Đukić, A. (2001). Menadžment prirodnih resursa i ekologija u turizmu. Dubrovnik: Veleučilište u Dubrovniku
3. Đurašević, S. (2008). Turistička putovanja. Podgorica: Cid
4. Elaković, S. (1985). Socijalne promene pod uticajem turizma. Beograd
5. Geić, S. (2011). Menadžment selektivnih oblika turizma. Split: Sveučilište u Splitu
6. Luković, S. (2013). Pomorska lica Boke Kotorske. Herceg-Novi: Knjižara So
7. Nikić, S. (2012). Sociologija turizma i održivi turizam. Tivat: FMS
8. Nikić, S. (2016). Kultura Mediterana. Pomorski fakultet Bar i FMS Tivat
9. Ratković, R. (2009). Razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori. Budva
10. Vujičić, R. (1999). Studije iz crnogorske istorije umjetnosti. Cetinje
11. Vukčević, M. (2011). Menadžment nacionalne i globalne ekologije. Herceg-Novi
12. Životić, M. (1982). Revolucija i kultura. Beograd

### Ostali izvori:

1. Agencija Crne Gore za promociju stranih investicija, 2013. Strategija privlačenja stranih direktnih investicija 2013-2015, Podgorica
2. Azimot Investment, 2011. One&Only resort directory, Herceg Novi
3. Azimot Investment, 2011. One&Only resort factsheet, Herceg Novi
4. Azimot Investment, 2011. One&Only quickfacts, Herceg Novi
5. Becagol, I. (2015). Sociološki aspekti povezivanja nautičkog, kulturnog i eko turizma u funkciji razvoja Crne Gore. Magistarski rad, Tivat:FMS
6. CBCG sektor za istraživanja i statistiku, 2011. Analiza efekata turizma na bdp, zaposlenost i platni bilans Crne Gore, Podgorica
7. Centar za arhitekturu i urbanizam, 2011. Državna studija lokacije SEKTOR 36, Podgorica
8. Jelić, T, 2010. Strateška procena uticaja na životnu sredinu za DUP Donji Radovići, Tivat
9. Kingsmill, C, 2013. Sales & Marketing plan 2013, Podgorica

10. Kingsmill, C, 2013. Direktna komunikacija, Tivat
11. Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay Master Plan, Tivat
12. Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay brošura, Tivat
13. Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay buyers guide, Tivat
14. Luštica Development ad, 2013. Luštica Bay brand manifesto, Tivat
15. Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, 2008., Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020., Podgorica
16. Ministarstvo ekonomije, 2011. Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2010-2014, Podgorica
17. Ministarstvo finansija, 2013. Nacionalni plan razvoja 2013-2016, Podgorica
18. Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2013. Akcioni plan za pripremu turističkih sezona, Podgorica
19. Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2013. Program rada, Podgorica
20. Ministarstvo održivog razvoja i turizma, sektor za upravljanje prostorom, 2013. Urbanističko-tehnički uslovi Luštica Bay, Podgorica
21. Opština Herceg Novi, 2009. Prostorni plan do 2020, Herceg Novi
22. Porto Montenegro, 2013. Press kit, Tivat
23. Sektor za prostorno planiranje, 2007. Prostorni plan područja posebne namene za morsko dobro, Kotor
24. URBI Montenegro, 2009. Državna studija lokacije ostrvo Sv Marko, Tivat
25. URBI Montenegro, 2009. Plan namene površina ostrvo Sv Marko, Tivat

### **Internet izvori:**

1. <https://me.visit-montenegro.com/montenegro/history/2/>
2. <http://www.gov.me/files/1228912294.pdf>
3. <http://www.minekon.gov.me/vijesti/105563/Saopstenje-Predstavnici-privatnog-i-javnog-sektora-Crne-Gore-posjetili-Sajam-solarnih-tehnologija-u-Veroni.html>
4. <http://www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=263991&rType=2>
5. <http://www.monstat.org/cg/page.php?id=166&pageid=19>
6. <http://www.nde.ekof.bg.ac.rs/.../Evropska%20uniija%20i%20Srbija-od%20tranzicije%20do%>
7. <http://www.bankar.me/2013/07/01/monstat-nezaposlenih-215-odsto-ili-45-odsti-vise-nego-lani/>
8. <https://sr.wikipedia.org/sr-el/%D0%A2%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82>
9. [http://opstinativat.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=258:prostorno-urbanistiki-plan-tivta&catid=9&Itemid=101&lang=me](http://opstinativat.com/index.php?option=com_content&view=article&id=258:prostorno-urbanistiki-plan-tivta&catid=9&Itemid=101&lang=me)
10. <https://www.google.me/search?biw=1366&bih=633&tbm=isch&sa=1&q=el+gouna+nekada+pustinja>
11. <https://www.google.me/search?biw=1366&bih=633&tbm=isch&sa=1&q=el+gouna+egipatska+venecija>

12. <http://www.1atravel.rs/el-gouna/>
13. <https://www.google.me/search?q=lu%C5%A1tica+bay&tbm>
14. <http://teodotivat.zenfolio.com/blog/2012/6/mornari-ko-tehni-ki-remontni-zavod-sava-kova-evi-1889-1941>
15. [www.portomontenegro.com/me](http://www.portomontenegro.com/me)
16. <https://www.google.me/search?q=porto+montenegro&source>
17. [www.portomontenegro.com/.../porto-montenegro-first-and-only-](http://www.portomontenegro.com/.../porto-montenegro-first-and-only-)