

THE PROBLEM OF MARKET POSITIONING DUE TO WAR CRISES

Rade Ratković

Faculty of Business and Tourism Budva, Montenegro, dekan@fbt-budva.me

Dragana Žečević

Faculty of Business and Tourism Budva, Montenegro, dragana.zecevic@fbt-budva.me

Milan Liješević

Faculty of Business and Tourism Budva, Montenegro, milan.lijesevic@fbt-budva.me

Abstract: War crises have a major impact on tourism trends. In addition to the complete cessation of tourist activities in destinations that are directly affected by this type of crisis, its effects on other destinations are also significant. This impact is especially noticeable in destinations that are market dependent on tourists from areas affected by the war crisis. Inadequate market positioning and dependence on several markets has numerous negative consequences for the development of tourism, and due to emergencies such as war, health and other types of crises, these consequences are further pronounced. After the huge crisis caused by the pandemic, which is still active but on a smaller scale, Montenegrin tourism will also face the crisis caused by Russia's attack on the territory of Ukraine. Currently, the war actions in Ukraine by the Russian military forces will significantly affect the tourist movements in Montenegro, given the high dependence on the mentioned emitting markets. This war brought new challenges to the global economic environment. The suspension of scheduled flights within Ukrainian and Russian airspace, as well as the ban on flights by Russian airlines by many European countries, affect travel within Europe. According to the UNWTO, Russia and Ukraine together accounted for 3% of global spending on international tourism in 2020. In addition, in 2018 and 2019, Russia was on the list of ten countries with the highest consumption in tourism. These markets are important for neighboring countries, but also for European holiday destinations focused on the offer based on sun and sea resources, such as Montenegro. In order to achieve a successful tourism business, market repositioning is necessary. Changing the structure of the main emitting markets in tourist arrivals in Montenegro is necessary both in the short and long term. Such repositioning requires the improvement of the tourist offer and the development of types of tourism in line with current trends. The paper presents, through benchmark analysis, the minimization of the impact of war crises through adequate market positioning on the example of Croatia. Montenegro's positioning in the markets of Western Europe is not at the appropriate level and is significantly worse than the countries in the region. This directly affects the economic result, which was negative in Montenegro until the increase in the share of tourists from these markets. Improving the current situation and maximizing economic and other benefits from tourism requires the adoption of a marketing strategy, which would be long-term focused on achieving Montenegro's competitiveness in the Western European market. □ Also, in addition to the existence of the strategy, it is necessary to adopt a set of activities for its implementation and control of achieved goals, which is one of the main shortcomings in the development of tourism in Montenegro, given that strategies and plans have been implemented insufficiently.

Keywords: tourism, war crises, market repositioning, Montenegro

PROBLEM TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA USLIJED RATNIH KRIZA

Rade Ratković

Fakultet za biznis i turizam Budva, Crna Gora, dekan@fbt-budva.me

Dragana Žečević

Fakultet za biznis i turizam Budva, Crna Gora, dragana.zecevic@fbt-budva.me

Milan Liješević

Fakultet za biznis i turizam Budva, Crna Gora, milan.lijesevic@fbt-budva.me

Rezime: Ratne krize imaju veliki uticaj na turistička kretanja. Pored potpune obustave turističkih aktivnosti na destinacijama koje su direktno pogođe ovom vrstom krize, značajni su i njeni uticaji na ostale destinacije. Ovakav uticaj se posebno uočava kod destinacija koje tržišno zavise od turista sa područja zahvaćenih ratnom krizom. Neadekvatno tržišno pozicioniranje i zavisnost od nekoliko tržišta ima brojne negativne posljedice po razvoj turizma, a uslijed vanrednih situacija poput ratnih, zdravstvenih i drugih vidova kriza te posljedice dodatno dolaze do izražaja. Nakon ogromne krize koju je prouzrokovala pandemija, koja je još uvijek aktivna ali u manjem obimu,

crnogorki turizam će se suočiti i sa krizom koja je nastala uslijed napada Rusije na teritoriju Ukrajine. Trenutno ratna dejstva u Ukrajini od strane ruskih vojnih snaga, u značajnoj mjeri će uticati na turistička kretanja u Crnoj Gori, s obzirom na visoku zavisnost od pomenutih emitivnih tržišta. Ovaj rat donio je nove izazove za globalno ekonomsko okruženje. Obustavljanje redovnih letova unutar ukrajinskog i ruskog vazdušnog prostora, kao i zabrana letova ruskih avio prevoznika od strane mnogih evropskih zemalja utiču na putovanja unutar Evrope. Rusija i Ukrajina su prema UNWTO zajedno činile 3% globalne potrošnje u međunarodnom turizmu 2020. godine. Osim toga, Rusija se u 2018. i 2019. godini nalazila na listi od deset zemalja sa najvećom potrošnjom u turizmu. Navedena tržišta su značajna za susjedne zemlje, ali i za evropske destinacije za odmor, orijetisane na ponudu koja se temelji na resursima sunca i mora, kao što je Crna Gora. U cilju ostavrenja uspješnog turističkog poslovanja neophodno je tržišno repozicioniranje. Promjena strukture glavnih emitivnih tržišta u turističkim dolascima u Crnoj Gori, neophodna je kako na kratkom tako i na dužem roku. Ovakvo repozicioniranje zahtijeva unaprednje turističke ponude i razvoj vidova turizma usklađenih sa aktuelnim trendovima. U radu je putem benchmark analize prikazano minimiziranje uticaja ratnih kriza putem adekvatnog tržišnog pozicioniranja na primjeru Hrvatske. Pozicioniranje Crne Gore na tržištima zapadne Evrope nije na odgovarajućem nivou i značajno je lošije od zemalja u regionu. To direktno utiče na ekonomski rezultat, koji je u Crnoj Gori bio negativan sve do povećanja učešća turista sa ovih tržišta. Unapređenje postojećeg stanja i maksimiziranje ekonomskih ali i ostalih benefita od turizma zahtijeva donošenje marketing strategije, koja bi se dugoročno orijetisala na postizanje konkurentsnoti Crne Gore na zapadnoevropskom tržištu. Takođe, pored samog postojanja strategije neophodno je donijeti set aktivnosti za njeno sprovođenje i kontrolu postignutih ciljeva, što predstavlja jedan od glavnih nedostataka u razvoju turizma Crne Gore, s obzirom da su dosadašnje startegije i planovi sprovedeni u nedovoljnom obimu.

Ključne riječi: turizam, ratne krize, tržišno repozicioniranje, Crna Gora

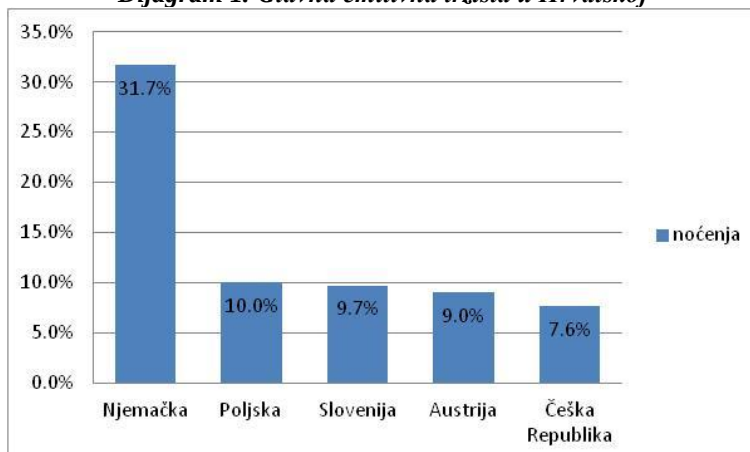
1. UVOD

Rat i politička nestabilnost često mogu da imati uticaj i na zemlje koje nisu direktni učesnici konflikta. Pored toga što krize mogu imati veliki globalni uticaj na turistički razvoj, turizam je dosada uvijek pokazao izuzetnu sposobnost oporavka. (Milićević i Ervaćanin, 2016.) Nakon zdravstvene krize iz 2020. i 2021. godine koja je u ogromnoj mjeri uticala na turistička kretanja, u 2022. godini očekivao se oporavak turizma. Međutim, ratna kriza koju je prouzrokovao napad Rusije na Ukrajinu, pojavila se kao novi izazov i predstavlja rizik za povratak povjerenja u globalna putovanja. Putovanja unutar Evrope otežana su uslijed nemogućnosti korišćenja vazdušnog prostora Ukrajine i Rusije, kao i zabrane ruskih prevoznika od strane brojnih evropskih i drugih zemalja. Pomenute zemlje su učestvovala sa 3% u međunarodnoj potrošnji turizma 2020. godine, dok je u 2019. godini potrošnja ruskih turista iznosila 2% ukupnih svjetskih prihoda od turizma. Takođe, prema istom izvoru, turisti iz Rusije su u 2018. godini ostvarili potrošnju od 35 milijardi USD zahvaljujući čemu je Rusija zauzela sedmo mjesto u rangiranju deset najvećih potrošača na turističkom tržištu. Kada su u pitanju podaci iz 2019. godine, primjećuje se da je potrošnja turista iz Rusije porasla na 36 milijardi USD, čime je ostvaren napredak u rangiranju Rusije na listi deset najvećih potrošača u turizmu, sa sedmog na šesto mjesto. Najmanje 14 milijardi američkih dolara globalnih prihoda od turizma moglo bi biti izgubljeno ako se nastave ratna dejstva Rusije prema Ukrajini. Oba tržišta su veoma značajna kako za susjedne zemlje, tako i za sve evropske destinacije orijetisane na ponudu odmora sa glavnim akcentom na sunce i more. (UNWTO, 2022.) Prema Marketing planu do 2022. godine, Crna Gora se trebala pozicionirati kao turistička destinacija tokom cijele godine, sa privlačenjem turista visoke platežne moći. Kako bi se to ostvarilo trebalo bi se preorijetisati ka zapadnoevropskom tržištu, što još uvijek nije ostvareno na zadovoljavajućem nivou ikao se bilježi porast turista sa ovih područja u ukupnoj strukturi dolazaka tokom prethodne godine.

2. TRŽIŠNO POZICIONIRANJE HRVATSKE I CRNE GORE DO 2021

U 2021. godini u Hrvatskoj je ostvareno 72.1% više noćenja u odnosu na 2020. godinu, što je 23,1% manje u odnosu na 2019. odnosno prepandemijski period. Najviše dolazaka i noćenja stranih turista u 2021. godini ostvarili su gosti iz Njemačke sa 25,7% ukupnih dolazaka stranih turista i 31,7% od ukupno ostvarenih noćenja stranih turista. Zatim, prema broju ostavrenih noćenja slijede gosti iz Poljske (10%), Slovenije (9,7%), Austrije (9%) i Češke (7,6%). Najveći broj noćenja ostavren je u odmaralištima i sličnim objektima za odmor (52,7%), zatim slijede noćenja ostavrena u kampovima (24,9%), dok je u hotelima i sličnim smještajnim kapacitetima ostvareno 22,4% noćenja. (Državni zavod za statistiku republike Hrvatske. 2022)

Dijagram 1. Glavna emitivna tržišta u Hrvatskoj

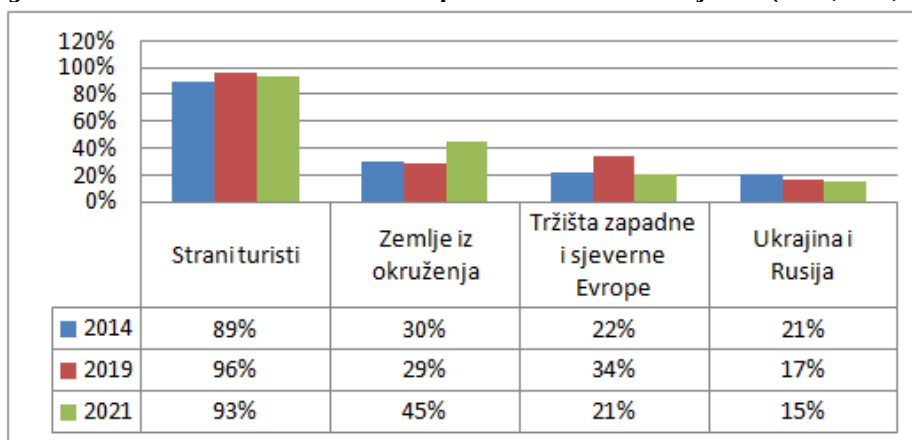


Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske

U 2021. godini u Crnoj Gori je ostvareno 1,670,879 dolazaka turista i 9, 872,573 noćenja. Od ukupnog broja dolazaka 93% čine strani turisti. U strukturi noćenja stranih turista, tokom 2021. godine najviše noćenja ostvarili su turisti iz Srbije (32,6%), Bosne i Hercegovine (12,9%), Ruske Federacije (12,1%), Ukrajine (9,2%), Kosova (4,8%), Njemačke (4,0%), Poljske (2,3%). Turisti iz ostalih zemalja ostvarili su 22,1% noćenja. U strukturi noćenja po vrstama turističkih mjesta u 2021. godini najviše noćenja ostvareno je u primorskim mjestima (94,7%), planinskim mjestima (2,1%), glavnom gradu (2,0%) i ostalim mjestima (1,2%). (MONSTAT. 2022.)

Na dijagramu 2. prikazano je učešće stranih turista u ukupnim dolascima tokom 2014., 2019. i 2021. godine. Iz dijagrama se može uočiti visoka zavisnost od turista iz zemalja regiona, kao i značajno učešće turista iz Rusije i Ukrajine. Kada su u pitanju dolasci turista iz regiona, značajno dominiraju turisti iz Srbije (19% 2014., 15% 2019. i 26% 2021.). Učešće turista iz zapadne i sjeverne Evrope je zabilježilo rast tokom rekordne 2019. godine na 34% ukupnih dolazaka. S obzirom da su u Hrvatskoj tokom 2021. godine skoro 26% dolazaka činili samo gosti iz Njemačke, može se zaključiti da je i rast iz 2019. nedovoljan, te da se učešće sjevernog i zapadnog tržišta Evrope značajno može povećati.

Dijagram 2. Struktura stranih turista u ukupnim dolascima u Crnoj Gori (2014,2019,2021)



Izvor: MONSTAT

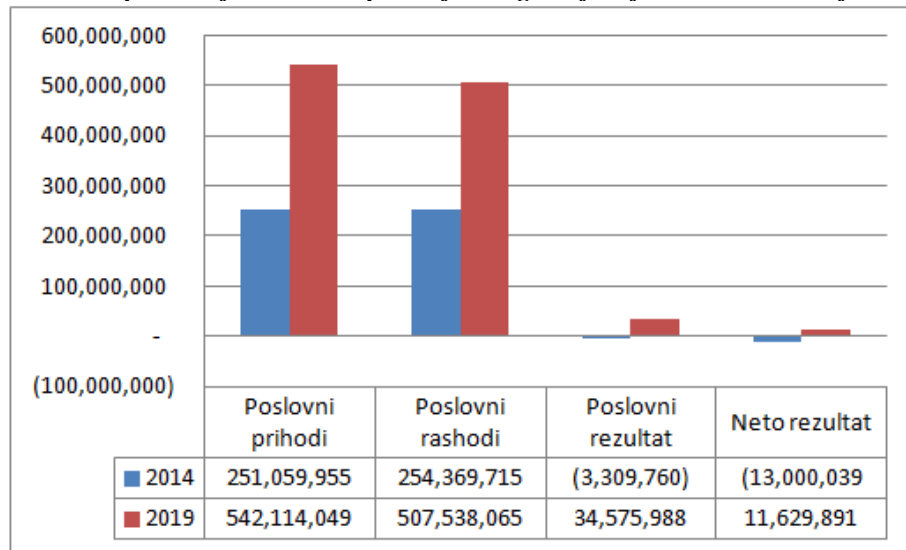
Komparacija strukture turističkih dolazaka Crne Gore i Hrvatske jasno ukazuje na problematiku tržišnog pozicioniranja Crne Gore. Destinacije koje su usmjerene na tržišta zapadne i sjeverne Evrope, ostvaruju daleko bolje rezultate. Zbog toga je neophodno predstojeći period posvetiti tržišnom repozicioniranju, što bi dovelo do rješavanja glavnih problema turističkog razvoja Crne Gore, poput sezonalnosti i neadekvatne strukture turista. Crna Gora bi svoju ponudu trebala da uskladi sa kupovnom snagom turista i njihovim zahtjevima, što znači da bi ponuda trebala da bude podijeljena u dvije grupe, a to su jeftini i visokovrijedni proizvod. Jeftini proizvod bi bio namjenjen

domaćem tržištu i tržištu istočne Evrope i bio bi koncipiran na osposobljenim postojećim kapacitetima dok bi visokovrijedni proizvod bio direktno usmjeren na turiste iz zapadne i sjeverne Evrope, koji bi u predstojećem periodu trebali postati dominantni, što bi dovelo do preoblikovanja turističkog i drugog imidža Crne Gore. (Ratković, 2009.)

3. EKONOMSKI REZULTATI TURISTIČKOG POSLOVANJA CRNE GORE

Ekonomski efekti od turizma u direktnoj su zavisnosti od tržišnog pozicioniranja. Na dijagramu 3. prikazani su poslovni i neto rezultat za 2014. i 2019. godinu. Pozitivan poslovni rezultat ostvaren u 2019. godini prouzrokovalo je povećanje turista sa sjevernog i zapadnog evropskog tržišta.

Dijagram 3. Rezultati poslovanja sektora za pružanje usluga smještaja i ishrane u Crnoj Gori (2014,2019)



Izvor: Centralna banka Crne Gore

Indikatori poslovanja hotelijerstva u Crnoj Gori i Hrvatskoj za 2018. godinu prikazani su u tabeli 1. Hrvatski hotelijeri ostvaruju bolju prosječnu popunjenost sa 7% u odnosu na Crnu Goru. Takođe, zabilježena je nešto veći ARR, kao i GOP. Iako rezultati poslovanja u hotelijerstvu ne bilježe veću razliku, treba napomenuti da se veći dio noćenja u Crnoj Gori ostvari u individualnim smještajnim kapacitetima, gdje su prosječne cijene soba, kao i prosječna popunjenost značajno niže od onih koje se ostvare u hotelima, što negativno utiče na ukupni rezultat poslovanja.

Tabela 1. Indikatori poslovanja hotela u Crnoj Gori i Hrvatskoj (2018.)

2018	Hrvatska	Crna Gora
REVPAR	28.06 €	28.16 €
ARR	100.80 €	95.58 €
Prosječna popunjenost sobe	49.50%	42.50%
GOP	39.40%	37.00%

Izvor:Horwath

4. STRATEŠKI OKVIR ZA RAZVOJ TURIZMA U CRNOJ GORI I HRVATSKOJ

Prema Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine ciljna tržišta definisana su tako da vodeća tržišta obuhvataju: Njemačka (21%), Slovenija (9%), Austrija (8%), Hrvatska (7,5%), Italija (7%). Zatim slijede Češka (6%), Poljska (6%) i Slovačka (6%). Strategijom je planiran manji udio turista sa susjednih tržišta: Mađarska (2,5%), BiH (2%), Srbija (1%).

Ovakva struktura gostiju omogućava duže trajanje glavne sezone, veći ekonomski efekat s obzirom da je akcenat na učešće visokoplatežnih turista, a samim tim ostvaraju se i veće ostale koristi od turizma kao što su veći broj zaposlenih, veće plate i drugo. Prema podacima o turističkim dolascima za 2021. godinu, prikazanim u 2 dijelu rada, može se uočiti da je razvoj Hrvatske išao u skladu sa predviđenim razvojem i planiranim tržišnim pozicioniranjem.

Prema Strateškom marketing planu za turizam u Crnoj Gori 2018-2022, Crna Gora se do 2022. godine trebala pozicionirati kao destinacija za čitavu godinu i trebala je privući turiste visoke paltežne moći, gdje će glavni motivi putovanja biti njena kulturna i prirodna ponuda. Kako bi se ovo postiglo potrebna je diversifikacija tržišta i širenje baze klijenata, s obzirom da je prema podacima navedenim u strategiji učešće turista sa zapadnoevropskog tržišta na nezadovoljavajućem nivou, kao što je prikazano u tabeli 2.

Tabela 2. Udio turista sa glavnih zapadnoevropskih tržišta u regionu i Crnoj Gori (2016)

	Udio u ukupnim dolascima u regionu	Udio u ukupnom broju dolazaka u Crnoj Gori
Njemačka	13%	2%
Italija	10%	3%
Austrija	7%	1%
Velika Britanija	4%	2%
Francuska	4%	3%
Holandija	3%	0%
Švajcarska	2%	1%

Izvor: Strateški marketing plan za turizam u Crnoj Gori 2018-2022

Na osnovu podataka o dolascima turista iz 2019. godine možemo vidjeti da je određen napor uložen za povećanje broja turista sa ovih tržišta, međutim njihovo učešće u ukupnim dolascima je još uvijek nedovoljno.

5. TRŽIŠNO POZICIONIRANJE CRNE GORE I RATNA KRIZA U UKRAJINI

Na osnovu strukture glavnih emitivnih tržišta, prikazane u prethodnom dijelu radu, može se zaključiti da će ratna dejstva Rusije prema Ukrajini u značajnoj mjeri uticati na turističko poslovanje u Crnoj Gori u predstojećoj glavnoj sezoni. Turisti sa ovih tržišta činili su preko 15% gostiju u ukupnim dolascima u prethodnim godinama. Benchmark analiza tržišnog pozicioniranja, dovodi do zaključka da će trenutno ratno stanje u mnogo većoj mjeri uticati na dalje turističke aktivnosti u Crnoj Gori nego u Hrvatskoj.

Kako bi se nadomjestio nedostatak turista sa ovih tržišta, neophodno je pristupiti tržišnom repozicioniranju. Turisti iz regiona čine značajni dio u ukupnim turističkim dolascima Crne Gore. Iako ne treba zanemariti ni turiste sa ovih tržišta, turistička ponuda Crne Gore prvenstveno bi se trebala prilagoditi zapadnoevropskom tržištu.

Prilagođavanje turističkog proizvoda ovim tržištima predstavlja veliki izazov, pogotovo u kraćem roku. U pitanju su turisti koji očekuju visokokvalitetni proizvod, uređenost destinacije, raznoliki sadržaj i aktivnosti van ljetnje sezone. Kako su do sada glavna emitivna tržišta činile zemlje iz okruženja zajedno sa Rusijom i Ukrajinom, trenutna ponuda zahtijeva značajno unapređenje, a samim tim i promjene u samom planiranju i načinu upravljanja destinacijom. Ovakvo prilagođavanje ponude direktno bi uticalo na smanjenje konkurentosi na tržištima iz zemalja iz okruženja, kao i drugim niskoplatežnim tržištima. Dugoročne koristi od ovakvog repozicioniranja Crne Gore kao turističke destinacije bi bile brojne: produženje turističke sezone, smanjenje preopterećanja primorskih destinacija, povećanje zaposlenosti, povećanje kvaliteta života, razvoj trenutno nedovoljno razvijenih područja itd.

U toku prethodne dvije turističke sezone, koje su realizovane u periodu naglašenog pandemijskog karaktera, Crna Gora se suočavala sa poteškoćama vezanim za prodor na tržišta koja se u okviru Strateškog marketing plana i Strategije razvoja turizma Crne Gore prepoznaju kao ključna. Politička situacija, uvođenje sankcija Ruskoj Federaciji i pandemija virusa COVID-19, dovele su do obustave letova nacionalnog avio prevoznika Rusije ka Crnoj Gori. Međutim, u pomenutom periodu, turisti iz Rusije su imali mogućnost da doputuju u Crnu Goru koristeći alternativna rješenja, kao što su letovi ka zemljama sa kojima je Rusija imala redovan avio saobraćaj. Osim toga, uspostavljanje saradnje sa avio prevoznikom AirAstana, u 2021. godini Crna Gora je zabilježila rast dolazaka turista iz Kazahstana. Za očekivati je da će u toku predstojeće ljetnje turističke sezone doći do određenog rasta broja turista sa tržišta Kazahstana, čemu ide u prilog povećanje aktivnosti Nacionalne turističke organizacije Crne Gore, vezanih za saradnju sa tuoperatorima iz ove zemlje. Definitivno je da tržišta Rusije i Ukrajine, uslijed rata koji je izazvan napadom Rusije na Ukrajinu, neće imati značajnije učešće u strukturi turističkih dolazaka i noćenja. Zbog toga se može pretpostaviti da će najveći broj dolazaka turista u Crnoj Gori u 2022. godini biti iz zemalja region, sa manjim učešćem dolazaka iz zemalja zapadne i istočne Evrope.

5. ZAKLJUČAK

Dosadašnje tržišno pozicioniranje dovelo je do zavisnosti od nekoliko emitivnih tržišta. Kako su u pitanju tržišta niže platežne moći i sa tendencijom putovanja tokom svega par mjeseci u ljetnjoj sezoni, orijentisanost ka ovim tržištima je u suprotnosti sa održivim turističkim razvojem kojem bi Crna Gora trebala težiti. U ukupnim dolascima i noćenjima turista u Crnoj Gori u posljednje dvije decenije dominiraju turisti iz zemalja regiona, kao i turisti iz Rusije i Ukrajine. Umjesto navedenih tržišta, Crna Gora bi se morala okrenuti ka zapadnoevropskim tržištima u cilju povećanja konkurentne prednosti i dugoročno održivog razvoja. Ovakovo repozicioniranje samnjilo bi uticaj raznih kriza na turističke aktivnosti u Crnoj Gori.

LITERATURA

- Milićević, S., & Ervaćanin, V. (2016). Uticaj kriza na razvoj turizma u svetu. *Turističko poslovanje*, 18, 51-63
- UNWTO. (2022), *Tourism enjoys strong start to 2022 while facing new uncertainties*.
<https://www.unwto.org/news/tourism-enjoys-strong-start-to-2022-while-facing-new-uncertainties>
- Strateški marketing plan zaturizam u Crnoj Gori 2018-2022. (2017)
- Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2022). Dolasci i noćenja turista u 2021. Godini.
- MONSTAT. Turizam, 2014-2021
- Centralna banka Crne Gore. 2014-2019
- Horwath HTL. (2018). Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2018.
- Horwath HTL. (2018). Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori 2018.
- Vlada Republike Hrvatske. (2013). Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine
- Ratković, R. (2009). Razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori – geneza, stanje i perspektive.
- UNWTO. (2019). *International Tourism Highlights*.
- UNWTO. (2020). *International Tourism Highlights*.