

## KLASTERI KAO OSNOVA REGIONALNOG RAZVOJA U TURIZMU

## CLUSTERS AS THE BASE FOR THE REGIONAL DEVELOPMENT IN TOURISM

SILVANA ĐURAŠEVIĆ, Fakultet za turizam u Baru,  
Univerzitet "Mediteran" Podgorica,

**Apstrakt :** Turizam kao izuzetno dinamična grana, prirodno je prijemčiviji od drugih oblasti za uvođenje fleksibilne politike regionalnog razvoja. Ekonomska forma koja omogućava regionalni razvoj kroz postizanje inovativnosti, veće produktivnosti, konkurentnosti i izvozne orijentacije privrede su klasteri. Za postizanje takvih rezultata zadužena je komplementarna grupacija privrednih i neprivrednih subjekata i institucija koje vezuje isti interes. Stoga je model klasterizacije u turizmu prihvaćen širom svijeta, kao moćan okvir za održivi razvoj destinacije sa ekonomskog, društvenog i ekološkog stanovišta. Sposobnost pružanja veće vrijednosti kroz model klastera, omogućava regiji da putem brojnih aktivnosti u 'turističkom lancu vrijednosti' bude konkurentnija i da očekuje bolje poslovne rezultate. Iniciranje, organizacija i implementacija turističkih klastera u razvijenim zemljama Evrope i onima u razvoju je bitno različita, kako zbog različite ekonomske razvijenosti, tako i zbog različitog nivoa društvenog kapitala. Obzirom da se radi o posve novoj formi koja se na prostorima Balkanskih zemalja tek administrativno inicira, analizirana je potreba za organizovanjem klastera u turizmu Crne Gore. Osnovni razlog zbog kojeg bi Crna Gora trebala da se odluči za primjenu modela klastera je niska konkurentnost sadašnje ekonomije.

**Ključne riječi :** klasteri, povezanost, inovativnost, produktivnost, konkurentnost, regionalni razvoj.

**Abstract :** The tourism as an exceptionally dynamic branch is naturally more receptive from other areas for the introduction of flexible politics of the regional development. The economic form that allows the regional development through the achievement of innovation, higher productivity, the competition and the exporting market orientation, presents clusters. For the achievement of those results, it is the responsibility of the complementary groups of market and non-market subjects and institutions which are connected by the common interests. Therefore, the model of clustering in tourism is accepted throughout the world, as the powerful frame for the destination sustainable development from the economic, social and ecological viewpoint. The ability of providing the higher value through the cluster model is allowing the region to be competitive and to expect better business results, through numerous activities in the 'tourist value chain'. The initiation, organization and implementation of tourist clusters in the developed European countries and in those in developing are significantly different due to the different economic development and the different level of social capital. Minding that this is a very new form that in the region of Balkan countries is at the administrative initiation stage, a need for the organization of clusters in Montenegrin tourism is analyzed. The main reason why Montenegro should decide to apply the cluster model is the low competition of today's economy.

**Key words:** clusters, connectivity, innovation, productivity, competition, regional development.

JEL classification: L 83;

Review; Recived: March 25, 2009

## 1. Uvod

Tokom dužeg perioda dvadesetog vijeka, ekonomska politika se fokusirala na makroekonomskoj stabilnosti kao ključnom garantu razvoja i prosperiteta. Međutim, u posljednje dvije decenije, sve više se potencira važnost mikroekonomskih uslova. Tekuće strukturne promjene dovele su do globalizacije, preoblikovale su društvo u 'informatičko', ekonomiju bazirali na znanju. U tom kontekstu, pokazalo se, da su uspješne makro-ekonomske politike samo preduslov, ali ne i dovoljna garancija za brži razvoj. Konačno, bogatstvo nastaje na mikroekonomskom

nivou, koje se bazira na kvalitetu poslovnog okruženja, operativnim praksama i strategijama preduzeća.

Stoga su se donosioci ekonomskih politika u Evropi posebno založili za politiku razvoja klastera, o čemu postoje brojne analize i studije. Zaključak Evropskog Savjeta 2000. godine, kroz Lisabonsku strategiju, (Ketels, Ch., str. 3) implicira da bi Evropa trebala postati 'svjetski najkonkurentnija i dinamična ekonomija zasnovana na znanju'. Međutim, koncept klastera nije nov, o njemu se razmišljalo u SAD još na početku dvadesetog vijeka, nastankom korporacija i s njima porastom produktivnosti. Od tada je pristup klasterizaciji posmatran u

kontekstu sposobnosti za prihvatanje inovacija ne samo na nivou kompanije, već i regije, a sada i na nacionalnom i multinacionalnom nivou.

## 2. Nastajanje klastera kao ekonomske forme

Klasteri su novi modeli privrednog razvoja koji nastaju umrežavanjem privrednih i neprivrednih subjekata i institucija u jednoj oblasti rada na nižim nivoima, gradova / regija. Iako se radi o novoj ekonomskoj formi, postoje različiti pristupi njihovog definisanja, zavisno od vrste, veličine i stepena razvijenosti.

Porterov koncept klastera je najčešće prihvaćen i definiše klaster kao "geografski usmjerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost." (Porter, M. E., str. 8) Prema Porteru, klasteri obuhvataju međusobno povezana preduzeća u određenim sektorima, zajedno sa odgovarajućim dobavljačima i sektorom usluga, i najvažnije, niz institucija, uključujući univerzitet, granska udruženja i agencije. Značaj klastera je u tome što omogućavaju preduzećima da postanu produktivniji, inovativniji i konkurentniji, nego što to mogu biti kad posluju samostalno. Atmosfera u klasteru je vrlo konkurentna, ali većina učesnika ne konkuriše direktno, već preko horizontalno umreženih subjekata iz iste djelatnosti, ali su pri tom uključeni na različita tržišta, što ih stavlja u poziciju da mogu da konkurišu globalno. Dakle, radi se o vrijednosno izraženim rezultatima komplementarnih proizvodnji, s tim da su fizičke granice klastera omeđene objektivnim ekonomskim načelima, a ne administrativno-pravnim.

Značenje lokacije postaje faktor diferencijacije među konkurentima, a klasteri su dobar primjer kako kon-

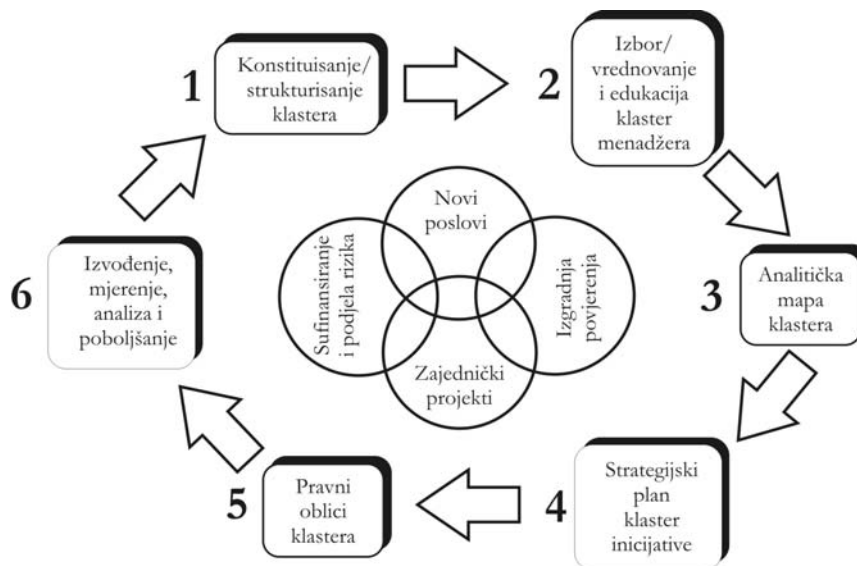
kurentna prednost u globalnoj ekonomiji može postojati i u lokalnim okvirima, u oblasti znanja, veće motivisanosti, transakcijskih prednosti, koje 'udaljeni' konkurenti ne mogu da akceptiraju i samim tim ne mogu da iskoriste kao svoju konkurentnu prednost. Cilj udruženih preduzeća na tržištu nije samo stvaranje novih proizvoda, nego i ostvarenje dodatne vrijednosti po jedinici proizvoda, što im omogućava dalji opstanak na tržištu. Sve veći broj kompanija širom svijeta pokušava razumjeti mogućnosti i prednosti klastera i radi na pojačanju domaćeg klastera radi postizanja što bolje konkurentnosti na globalnom nivou. U Evropi je evidentirano oko 450 klastera, (Ketels, Ch., str. 1) a njihov broj se svakodnevno mijenja. Samo detaljnim istraživanjima slučajeva u pojedinim zemljama mogu se dobiti tačniji rezultati. Tako npr. Italija, koja je na rang listi po broju klastera prva u svijetu, na lestvici konkurentnosti u 2006. godini zauzimala je tek 24. mjesto. (World Economic Forum)

## 3. Koncept turističkih klastera na destinaciji

Kako je u današnje vrijeme globalizacije svjetske ekonomije, jedini mogući opstanak turističke industrije pa time i turističke destinacije upravo u međusobnom povezivanju na raznim nivoima, neophodnih za nastanak turističkih proizvoda, to se turističke destinacije savršeno uklapaju u koncept klastera u ekonomskom razvoju jedne zemlje i njenog širenja na druga tržišta.

Postoje različiti pristupi upravljanja izgradnjom klastera. Autor nalazi da je model korišten prilikom organizovanja klastera u Hrvatskoj, vrlo prihvatljiv. Na Slici br.1. dat je prikaz navedenog modela.

Slika br.1 : Upravljanje procesom izgradnje klastera



Izvor: Nacionalni centar za klasterne / Hrvatska, 2006.

Slika pokazuje proces od konstituisanja do izvođenja, uključujući moguće interakcije i preklapanja aktivnosti između ključnih aktera procesa klasterizacije.

Pitanja koja se inicijalno neizostavno postavljaju su: Da li klasteri nastaju spontano ili je njihovo nastajanje moguće formalno inicirati? Koja državna politika donosi

najbolje rezultate? To su samo neka od pitanja po kojima se u zemljama u razvoju vodi burna rasprava.

Kad je u pitanju turizam, evidentno je da u svijetu postoje mnogi 'prirodni' regioni i oni obično sami po sebi posjeduju niz neophodnih resursa za razvoj turističkog klastera. (kao što su obim prodaje koji generišu, broj zaposlenih, prirodne predispozicije i sl.) Međutim, to može biti samo inicijalna vrijednost koju treba nadograditi formalnim: organizacionim, upravljačkim, inovativnim, produkcionim, mjerama izgradnje društvenog kapitala (kolektivno učenje i inovacije), konkurentnim i drugim mjerama.

Dakle, neophodno je da se sistematski identifikuje relevantni potencijal klastera i to koristeći oba pristupa: 'top down' i 'bottom up'. Kod 'top down' inputa, korisna analiza bazira se na analizi zaposlenosti i sličnih kategorija koje identifikuju individualne karakteristike svakog klastera pojedinačno. Za 'bottom up' model, preporuka mnogih autora je da se identifikuju klasteri 'niše', koje se ne mogu odrediti preko zvanične statistike. (npr. zdravstvena pomoć i sl.) U oba modela potrebno je identifikovati ključne faktore, koji su relevantni npr. za lokalnu vlast i ostale institucije, koje su opet meritorne kako za razvoj u okviru destinacije, tako i za izvozne poslove. (ITC, Executive Forum, str. 29)

Osnovni model poslovanja na destinaciji uz pomoć klastera jeste povezivanje javnog sektora, tehnologije, dobavljača proizvoda i usluga i kanala prodaje, najčešće 'incoming' turističkih agencija, odnosno povezivanje ekonomije manjih preduzeća iz dvije ili više regija radi obezbjeđenja konkurentnosti u nastupu na drugim tržištima. Na taj način destinacije koristeći komunikacije, tehnologije i ulaganja lokalnih inputa sa različitih područja i raznih klastera razvijaju svoje poslovanje i pozicioniraju se globalno. U te svrhe, često, veoma važnu ulogu ima i sopstveni brend, poznatost destinacije, koji lakše prodaje 'turistički proizvod' koji dolazi sa te destinacije. S druge strane, ovim konceptom, privredni subjekti u okviru klastera se brže razvijaju, primjenjuju savremene metode rada i pod savremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja, a ekonomija destinacije dobija konkurentne prednosti u odnosu na druge. (Dostić, M., u Horvat, Đ., Kovačević, V., str. 7)

Međutim, da bi se omogućio ovakav sinergetski rad na destinaciji, neophodno je da postoji 'katalizator', obično institucija, koja djeluje ili kao 'klaster katalizator' ili kao 'klaster lider'. U različitim zemljama ustanovljeni su različiti institucionalni oblici, ali sa približno istim ciljevima i zadacima djelovanja. Kad je u pitanju turizam, Svjetska turistička organizacija zalaže DMO (Destination Management Organisation), čija je uloga koordinacija i briga o zajedničkom djelovanju svih subjekata na destinaciji koji utiču na formiranje turističkog proizvoda. Organizacije za destinacijski menadžment bi mogle da budu bazni oblik okupljanja zainteresovanih igrača na destinaciji, a postoje i drugi modeli koji potpomažu ili organizuju rad klastera. To su razni oblici Regionalnih agencija za razvoj, koje su najčešće okupljene oko projekata MSP (malih i srednjih preduzeća), kao i drugih akcija koje pos-

pješuju konkurentnost, zatim distrikti, slobodne poslovne zone i sl, koji svi imaju u svojim razvojnim dokumentima osnivanje regionalnih klastera.

Međutim u zemljama u tranziciji, situacija je drugačija, obzirom da proces institucionalne pripreme za razvoj klastera nije u potpunosti ili nije uopšte razvijen. Tako npr. nije izvršena regionalizacija u skladu sa evropskim standardima i još uvijek nisu prepoznati regionalni statistički računici, te ne postoji mogućnost poređenja regionalnih statistika. Postoji veoma nizak nivo komunikacije i koordinacije između nacionalnih, regionalnih i lokalnih vlasti. Stoga nedostaje adekvatna mikroekonomska politika koja bi podržavala razvoj klastera, kao i politika edukacije i potsticaja za inostrane investicije. U Hrvatskoj npr. djeluje Nacionalni centar za klasterizaciju, koji je osnovan 2004. godine u okviru HUP-a, (Hrvatske udruge poslodavaca), ali je organizacija, upravljanje i uopšte razumjevanje ovog novog ekonomskog oblika udruživanja još uvijek velika nepoznanica. U Srbiji je kao rezultat donošenja Strategije razvoja turizma, prihvaćena klasterizacija u turizmu, a 2007. godine otpočelo je njeno administrativno organizovanje u okviru Regionalnog turističkog centra u Užicu, kao i finansiranje ovih projekata od strane države. Srbija je podjeljena na četiri turistička klastera: Vojvodinu, Beograd, Jugozapadnu Srbiju (Užice) i Jugoistočnu Srbiju.

U tom smislu uloga klastera i na nacionalnom nivou, u okupljanju najvitalnijih segmenata svake privrede, malih i srednjih preduzeća, veoma je bitna za razvoj ukupne ekonomije jedne zemlje. Osim toga oni postaju važni subjekti moguće konkurentne prednosti u okviru prostornog okruženja u kome djeluju. Kako djelovanje klastera može biti multinacionalno, kao posljedica raznih integracija i partnerstava, vidi se od kakve je važnosti korišćenje ovog koncepta za sticanje moći na globalnom nivou.

Imajući u vidu neminovnost rasta globalizacije, sigurno je da će proces koncentracije bilo da je generisan horizontalnom ili vertikalnom integracijom, otežavati položaj malih preduzetnika u turizmu u budućnosti. S tog aspekta, razvoj malih i srednjih preduzeća u zemljama u razvoju uz pomoć klastera modela povezivanja na destinaciji predstavlja svakako značajan element za njihov opstanak, a zatim i za povećanje njihove konkurentnosti. Razvoj klastera regionalni je odgovor na konkurentni pritisak koji se razvio s globalizacijom. (Horvat, Đ., Kovačević, V., str. 4)

#### 4. Izgradnja konkurentnosti turističke destinacije kroz klasterne

Mala i srednja preduzeća u turizmu su mnogo više osjetljiva na konkurenciju njihovih partnera, nego na koristi od zajedničkog rada. Ključ uspjeha u partnerskom odnosu u klasterima leži u povjerenju. Bez povjerenja i institucija koje podstiču povjerenje među članicama klastera, klaster ne može uspjeti. Da bi se ojačala saradnja među učesnicima i izgradili lični odnosi u klasteru, organizuju se 'mrežne sesije' ('networking session'), koje su praćene 'consortium-building' sesijama, u cilju pospješenja horizontalnog umrežavanja. Često su u zemljama u raz-

voju prisutni i mentalitetski problemi, kao npr. u Hrvatskoj, gdje 'firme jedna drugu gledaju isključivo kao konkurenciju'. (HUP-Hrvatska udruga poslodavaca)

U turizmu većina saradnji podrazumjeva destina-cijski marketing okupljen oko teritorijalnih institucija (DMO-a). Tamo gdje one ne postoje (kao u zemljama ex-Jugoslavije), Regionalne turističke zajednice bi mogle preuzeti ove poslove. Bitan razlog trenda saradnje i partners-tva javnog i privatnog sektora u oblasti razvoja i promoci-je turizma su budžetska ograničenja. Kako idemo dalje u treći milenijum pitanja sa kojima će se suočavati vlade i turistička industrija postaće mnogo šira i teško će se riješavati bez nekog oblika saradnje javnog i privatnog sekto-ra, destinacije i klastera kao 'grozda' komplementarnih subjekata u formiranju turističkog proizvoda. Prema nala-zima UNWTO studije (Turistički pregled br. 5, str. 36), saradnja javnog i privatnog sektora bazirana je na četiri ključne oblasti:

- ❑ poboljšanju privlačnosti destinacije
- ❑ unapređenju marketinga destinacije
- ❑ porastu produktivnosti
- ❑ poboljšanju upravljanja turističkim sistemom

Postoje brojne škole 'inovativnosti' turističkog razvoja (OECD studija), koje ukazuju na regionalni kon-tekst međuzavisnosti svih učesnika ekonomskog i druš-tvenog života i njihove održivosti. Međutim, brojne desti-nacije se danas susreću sa problemom opadanja tražnje i sve manjim prihodom od turizma. Odgovor na pitanje kako da se postigne uspjeh u realizaciji razvoja turističke destinacije leži u rješavanju njene konkurentnosti. Konku-rentnost je sposobnost destinacije da uspješno konkuriše svojim glavnim rivalima u svijetu, da stvara bogatstvo iznad prosjeka, da to održi tokom vremena, uz najmanju društvenu i ekološku cijenu. (UNWTO studija, Turistički pregled br. 5, str. 37)

Jedan od najšire prihvaćenih modela je Porterov model konkurentnosti, gdje konkurentne prednosti jedne destinacije determinišu njeno konkurentno pozicioniranje. Da bi bila uspješna, destinacija mora da ponudi tržištu veću vrijednost od svojih rivala za iste uložene napore turista, ili pak istu vrijednost, za manje napora (value for efforts). U skladu sa Porterovim pristupom, klasteri pred-stavljaju grupaciju svih preduzeća i ostalih elemenata koji čine destinaciju konkurentnom, uključujući atrakcije, infra-strukturu, opremu, davaoce usluga, druge pomoćne sekto-re, obrazovne kapacitete i kapacitete obuke, institucije, čije integrisane i koordinirane aktivnosti doprinose doživljaju koji potrošači očekuju od destinacije koju su odlučili da posjete.

Turistički klasteri mogu se posmatrati sa geo-grafskog aspekta (kao budvanska rivijera) i aspekta bazne aktivnosti klastera ('plažni turizam', 'jahting turizam', 'avanturistički turizam' i sl.). Bez obzira o kom se aspektu radi, konkurentnost zahtjeva od klastera da obezbjeđi odgovarajući 'konkurentski dijamant', poslovnu sredinu, gdje kompanije konkurentsku prednost stiču ne samo na osnovu produkcionih faktora, već na osnovu njihove spo-

sobnosti da zaposli raspoložive resurse u klasteru u kojem djeluje.

Pored podizanja konkurentnosti, klasteri igraju glavnu ulogu u operativnom smislu inovativnih procesa (kao postizanje nižih troškova, bolja vidljivost procesa,<sup>1</sup> bolje reakcije na zahtjeve tražnje i sl.)

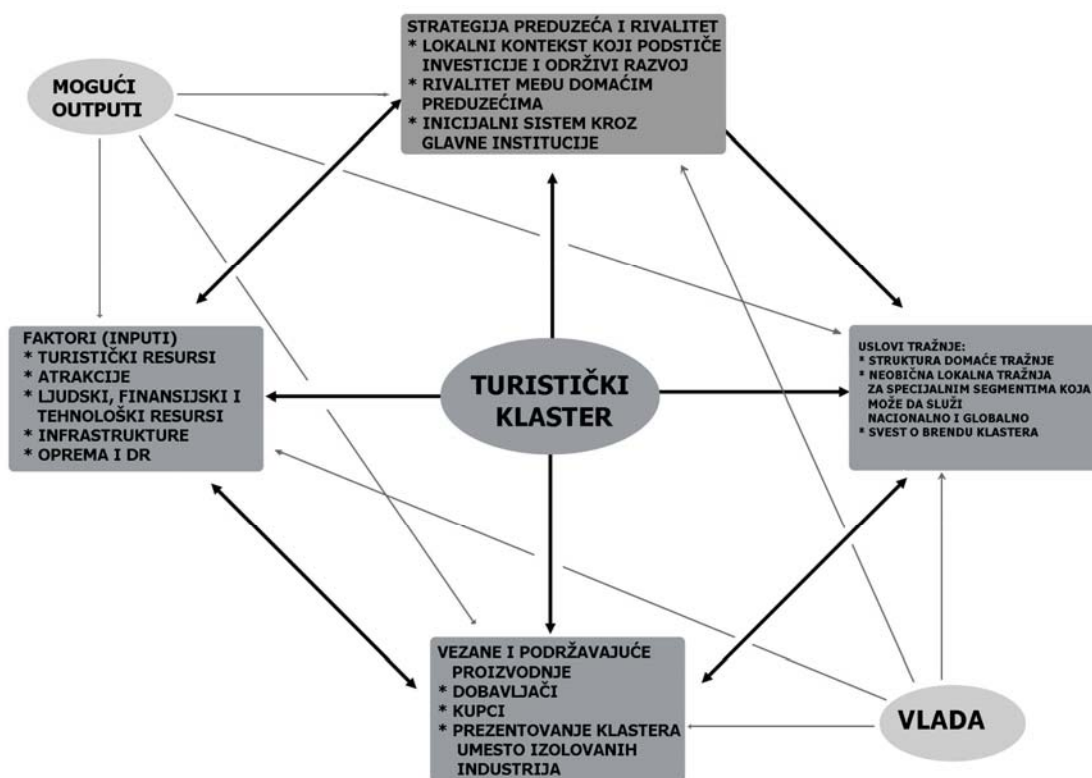
Dijamant uključuje četiri grupacije snaga, koje u međusobnim odnosima determinišu konkurentnost: uslo-ve tražnje, turističke kompanije i njihove rivale, inpute i sektor podrške. Najkonkurentniji je onaj turistički klaster koji ima najbolje uslove za realizaciju navedenih eleme-nata. Takođe, ove snage su najjače među parametrima specijalizovanih turističkih klastera. (eko-turizam, poslovni turizam, vjerski turizam i sl.) Ovo je u skladu sa Porte-rovim zastupanjem specijalizacije, suprotno gledištu tra-dicionalne ekonomije gdje su mnogi planeri promovisali strategiju diversifikovane ekonomije. Slika br. 2. pokazuje Porterov 'dijamant', primjenjen na turistički klaster.

Kao što se iz uloge klastera u 'dijamantu' konku-rentnosti vidi, u kontekstu 'lanca vrijednosti' u turističkom sektoru, klasteri obezbjeđuju fokus koji je potreban pre-duzećima, vladi i institucijama da poravnaju svoje napore za specifičnom konkurentnošću, dodatom vrijednošću i njenom očuvanju, kao i ciljanim izvoznim nastupima. Turistička preduzeća, kao sastavni djelovi klastera obez-bjeđuju niz prednosti u poslovanju: mogu lakše da prošire svoje komercijalne prospekte koristeći prednosti brzog pristupa tržišnim informacijama; mogućnost dobijanja specijalizovanih inputa i tehničke podrške mnogo jedno-stavnije i troškovno efektivnije; participacija u 'konzorcijum-mima' prilikom velikih narudžbi; omogućeno jačanje tržiš-nog razvoja i promotivnih troškova; korišćenje grupnog prevoza u cilju minimiziranja transportnih troškova; po-djela troškova za ISO certificate i mnogo toga još. Ukra-tko, klasteri u turizmu omogućavaju preduzećima da teže novoj efikasnosti i da zadrže dodatnu vrijednost u okviru sopstvenog lanca vrijednosti.

Država sa svoje strane, može svoju podršku turi-stičkom vrijednosnom lancu da unaprijedi kroz promociju i stvaranje poslovnog okruženja donošenjem savremene zakonske regulative koja podržava i olakšava rad u klaste-ru. Tu spadaju npr. davanje izvoznih stimulacija, smanjenje poreza na dodatnu vrijednost, kreiranje uslova oko klastera, kao što su npr. obrazovne institucije, privlačenje finansijskog kapitala, izvozno promotivne aktivnosti, uloga 'katalizatora' u inicijalnoj fazi organizovanja, inkor-poriranje interesa klastera u međunarodne trgovinske pregovore i dr. Kreirajući ovako podršku u susret zahtje-vima klastera, država ne samo da uspostavlja veću pove-zanost i koordinaciju, već obezbjeđuje i širi sopstveni monitoring i uticaj.

<sup>1</sup> Često se turizam zbog svoje složenosti, posmatra kroz svoju usku definiciju, a ne kao pojava koja utiče na mnoge oblasti privrede i društva. Ta se 'vidljivost', promovise kroz forume, konferencije i druge oblike dijaloga.

Slika br. 2 : Porterov 'dijamant', primijenjen na turistički klaster



Izvor: Adaptacija autora na osnovu, Ketels, Ch. & Solvell, O., 2006.

U cilju razvoja kolektivne efikasnosti koja određuje uspjeh klastera, slično i individualna preduzeća, javna ili privatna, mogu kao podršku trgovini da prilagode svoje servise potrebama klastera i njihovim izvoznim ambicijama. Finansijska sredstva mogu biti redefinisana, obrazovni programi adaptirani, informativni servis usmjeren prema ciljanim korisnicima, usluge konsultantskih kompanija kreirane prema potrebama klastera.

Posmatrajući na nacionalnom nivou, klasteri mogu pozitivno da utiču na izgradnju konkurentne izvozne ekonomije, kroz njihov direktan uticaj na usvajanje novih veština, kreiranje zapošljavanja, regionalni razvoj, povećanje životnog standarda i ostale ciljeve vezane za privredni i društveni razvoj.

Tako uređeni klasteri imaju ohrabrujuće inicijative za međunarodno umrežavanje na globalnom planu.

Međunarodna konkurentnost lokalnih preduzeća u globalnim uslovima poslovanja sve više zavisi od sposobnosti međusobne saradnje na lokalnom planu. Stoga će konkurentnost jedne turističke destinacije u odnosu na drugu, u buduću sve više zavistiti od efikasnosti njenih klastera.

### 5. 'Koncentracija' na modelu turističkog klastera

Turistički klasteri podrazumjevaju interakciju između različitih igrača, uključujući konkurentna preduzeća iz oblasti smještaja, transporta, turističke agencije i turope-

ratore, sve vrste nabavljača, turističke atrakcije, nepriredne organizacije (banke, osiguravajuća društva i sl.) obrazovne i državne institucije. Bazni tip interakcije odnosi se na veze između turističkih preduzeća, njihovih dobavljača i turista. Ovde se radi o 'vertikalnom modelu' povezivanja koji može da rezultira partnerskim odnosom zasnovanom na razmjeni informacija, zajedničkim poslovima i povjerenju. Koncentracija u klasteru bazira se na 'integrisanoj turističkoj ponudi', koja posluje na principima 'stapanja' turističkih atrakcija, fizičke i komunikacione infrastrukture, smještajnih kapaciteta, transporta, turističkih agencija i ostalih pratećih usluga u jednu prepoznatljivu ponudu.

Drugi model odnosa uključuje 'horizontalne', veze između i unutar preduzeća (iz turističkih i pratećih djelatnosti) u klasteru, gdje svako preduzeće upravlja dvojnim ciljevima konkurentnosti i saradnje u poslu, koji je predmet zajedničkog interesovanja i poslovanja. (udružujući snage u svojim zahtjevima prema vladi za dobijanje određenih benefita, ili za izbjegavanje nekih negativnih posljedica vladinih aktivnosti.) Kao zahtjevi za relaksaciju viznog režima, smanjenje poreskih davanja (PDV), davanje turizmu statusa 'izvoznika' i sl.

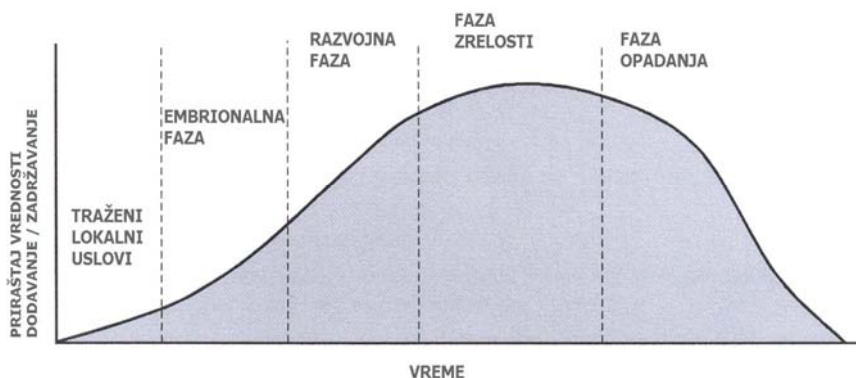
Klasteri u sjevernoj Italiji npr. tradicionalno su bazirani na ličnim kontaktima i dugogodišnjim poslovnim odnosima, koji izgrađuje društveni kapital u formi međusobno jakog povjerenja. (ITC, Executive Forum, str. 23).

Dakle, radi se o veoma brojnim i složenim interakcijama između različitih igrača koji determinišu sposobnost turističkih klastera da budu konkurentni, da narastaju i da pri tom budu svjesni tih benefita.

Turistički klaster je dinamičan i ima prepoznatljiv životni ciklus. Na slici br. 3. prikazan je životni ciklus turističkog klastera.

## 6. Životni ciklus turističkog klastera

Slika.br. 3 : Životni ciklus turističkog klastera



Izvor: ITC, 2005. str.15

Iskustvo govori da intervencije javnog sektora na povećanju klasterske konkurentnosti (ili pak doprinosa razvoju), mogu biti različite zavisno od pozicije turističkog klastera u životnom ciklusu.

U začetku, neophodna je fundamentalna pomoć oko uspostavljanja institucionalne forme 'katalizatora', (neke unapređene forme DMO-a ili Regionalnih turističkih organizacija); iniciranje saradnje malih i srednjih preduzeća za okupljanje oko zajedničkog interesa (manjih hotela, porodičnih hotela, motela, privatnog smještaja, avio prevoznika, autobusera za transfer, rent-a-kar kompanija, jahting kompanija, incoming turističkih agencija, turoperatora, muzeja, drugih kulturnih institucija, atrakcija, malih privrednika-upravljanje plažama, ugostiteljskim objektima i sl.); edukacija i jačanje elementa društvenog kapitala u cilju sticanja međusobnog povjerenja; tu se često radi o malim privrednicima koji jedva preživljavaju i od njih se ne može očekivati inicijativa da uđu u klaster već je neophodna podrška javnog sektora s aspekta formiranja svijesti o potrebi razvoja, informisanost, programi razvoja turističkog proizvoda, kroz kreditnu podršku, podršku oko izrade elaborata izvodljivosti, kao i marketing.

Jednom kad turistički klaster dostigne vrhunac razvoja počinje rizik stagnacije i mogućeg opadanja. Ova pojava je česta u turizmu kad destinacija iz različitih razloga prestane da bude atraktivna za turiste. (opadanje kvaliteta usluga, neinventivnost, jednoličnost, nepraćenje tehnoloških noviteta koji unaprijeđuju turističku ponudu, nekonkurentnost, politička nestabilnost, prirodne nepogode ili jednostavno pojava novih još nedoživljenih destinacija.) U tom slučaju turistička preduzeća se bave transformacijom turističkih klastera u raniju fazu životnog ciklusa, (vrše podmlađivanje) najčešće diversifikacijom turističkih proizvoda (avanturistički turizam, eko-turizam, kulturni turizam i sl.), repozicioniranjem na tržištu kao i usvajanjem nove tehnologije. Ukoliko se radi o klasteru

koji je razvojno orijentisan, a ne samo komercijalno, tada se od malih privrednika ne može očekivati da samostalno obezbijede poluge za razvoj klastera, već je neophodna intervencija javnog sektora u vidu obezbjeđenja investicija ili pak ispunjenja očekivanja da u značajnoj mjeri pokažu okrenutost specifičnim potrebama malih privrednika.

## 6. Finansiranje turističkih klastera

Investiranje u turističke klastere na destinaciji zahtjeva značajna ulaganja u infrastrukturu, unaprijeđenje, klastersku ekspanziju i tehničku obuku. Iskustvo iz mnogih zemalja gdje su klasteri već zaživjeli govori da najveća prepreka razvoju turističkih klastera leži upravo u nedovoljno izgrađenoj infrastrukturi. Raspoloživi pokazatelji govore da vlade (nacionalne i regionalne), kao i lokalna turistička industrija predstavljaju dva glavna izvora finansiranja turističkih klastera. Međutim, postoje indicije da se i ostali finansijski izvori u velikoj mjeri pripremaju da participiraju u 'high cost' projekte razvoja turističkih klastera. (projekti koji zahtevaju velika finansijska ulaganja) Tu se misli na javni sektor koji treba da okupi izvozno orijentisanu privredu da na komercijalnim osnovama uđe u ovakve projekte. Kad su u pitanju unaprijeđeni, već poznati turistički klasteri ("Nica Riviera" i sl.), ulaganja kapitala (venture capital) igraju veoma važnu ulogu. Interesovanje za ulaganje u poslove vezane za funkcionisanje klastera pokazuje i bankarski kapital, zatim kompanije osiguranja, javni penzioni fondovi, kapital iz biznisa, kao i direktne strane investicije.

U zemljama u razvoju situacija je potpuno drugačija, jer su finansijske institucije komparativno slabija, a ulaganja su visokog rizika. Stoga, finansijsko tržište nije prisutno kao u razvijenim zemljama. Funkciju finansijskih brokera je u ovim zemljama tradicionalno preuzela država (kojoj obično nedostaje gotovina), ili samostalno ili uz podršku razvojnih finansijskih institucija, kao što je Svjet-

ska Banka. Takođe, uloga javnog sektora na promociji investicija u turističke klasterne i privlačenje stranog kapitala smatra se veoma važnom. Novi model investiranja u turističke klasterne je i ulaganje u infrastrukturu od strane privatnih kompanija na komercijalnoj osnovi.

### 7. Formiranje klastera na području Crne Gore

Osnovni razlog zbog kojeg bi Crna Gora trebala da se odluči za primjenu modela klastera je niska konkurentnost sadašnje ekonomije. Prema Studiji o konkurentnosti Svjetskog ekonomskog foruma, (The Global competitiveness Report 2008-2009) među 134 zemalje, Crna Gora se po konkurentnosti privrede nalazi na 65. mjestu. Rangirana je lošije od Slovenije (42) i Hrvatske (61), a povoljnije od Srbije (85), Makedonije (89) i BiH (107), kad se posmatra u odnosu na zemlje iz ex-Yu okruženja. Ovi podaci dodatno traže ispitivanje fenomena konkurentnosti kod nas, s obzirom da je rast konkurentnosti, pretpostavka ukupnog privrednog razvoja i zapošljavanja. Kako je turizam veoma dinamičan sektor, a ujedno i osnovna privredna grana razvoja u Crnoj Gori, sa prognoziranim učešćem od 26,4% u bruto društvenom proizvodu i 19,1% u ukupnoj zaposlenosti u 2008. godini (WTTC, str. 10), to je realno da bi klasterizaciju trebalo provesti prije u ovoj grani nego u nekoj drugoj.

Koncept regionalnih klastera od velikog je značaja za razvoj konkurentnosti i smanjenja nezaposlenosti, jača povjerenje učesnika klastera, kao i njihovu socijalnu odgovornost. Kako je u Crnoj Gori problem nezaposlenosti još uvijek jedan od osnovnih ekonomskih problema, sa posebno izraženim regionalnim razlikama jug-sjever, a stepen povjerenja između privatnog i javnog sektora nizak, kao i njihova socijalna kohezija, a uz to se radi o malom tržištu, to su, u današnje vrijeme globalizacije, dodatni razlozi za iniciranje klasterkog modela u turističkom regionalnom razvoju.

Ono što bi se ekonomskoj vlasti u Crnoj Gori moglo sugerisati i ujedno dati kao odgovor na pitanje, zašto klasteri u Crnoj Gori, jeste sljedeće:

- ❑ privatizacijom je došlo do gubitka velikih preduzeća
- ❑ mala i srednja preduzeća nisu spremna za borbu na globalnom tržištu
- ❑ odsustvo velikih 'greenfield' investicija je vidno
- ❑ još uvijek postoje nerestruktuirana državna preduzeća
- ❑ konkurentnost složenih proizvoda opada
- ❑ izvozne stope su niske.

Iskustva zemalja iz okruženja, kao Hrvatske, Slovenije, djelimično i Bosne i Hercegovine govore o tendenciji klasterizacije privrede po različitim modelima razvijenih evropskih zemalja. Najčešće su u primjeni, kao što smo ranije rekli, 'top down' i 'bottom-up' modeli, ali bez obzira koji je od ovih sistema bazni, neophodno je da se po ovom pitanju postigne konsenzus na državnom nivou. Ovo posebno sa aspekta mogućnosti regulisanja, organizovanja, privlačenja investicija, izgradnje svih vidova infrastrukture, davanja benefita kroz razne mjere kreditne i

fiskalne politike na lokalnom i nacionalnom nivou, kao i niza drugih stimulacija za podsticanje regionalnog razvoja.

Sljedeća faza bi trebalo da bude donošenje odluke o identifikaciji potencijalnih klastera, sa definisanjem diferenciranih tematskih sadržaja koje bi oni mogli da ponude (kao kulturno blago Crne Gore, splavarenje, kruzinge, ekoture i slično.)

Uvidom u raspoloživa strateška dokumenta iz oblasti turizma Crne Gore sve do samog kraja 2008. godine (Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine, 1996, Master plan Crne Gore do 2020. godine, 2001, i Program razvoja planinskog turizma u Crnoj Gori, 2005), vidi se da se: prvo, klasterki model nije predlagao; drugo, da ova dokumenta nemaju konsenzus o pitanju definisanja oblasnih područja; treće, da su u nekim dokumentima pojedina područja povezana u neprirodne i poslovno nerealne cijeline sa aspekta njihovog mogućeg koherentnog upošljavanja kroz regionalne operativne planove, npr. u Master planu, vezivanje dva nacionalna parka, NP *Durmitor* i NP *Skadarsko jezero* u jednu cijelinu i sl. (Master plan, Rezime, str. 19); četvrto, da se neke oblasti uopšte ne obuhvataju, kao što se u Master planu ne pominje oblast *Bjelasice sa NP Biogradska gora*, kao i područje *Prokletija, Orjena* i slično, koje su, npr., razrađene u drugim dokumentima. (Program razvoja planinskog turizma u Crnoj Gori, 2005, i Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori, UNDP, 2004.) Iz ovoga se da zaključiti da je neophodno usaglasiti važeća strateška dokumenta, kako bi mogla da budu osnov za buduću identifikaciju oblasti klastera, kao i predlaganje institucionalnih rješenja, sa aspekta njihovog upravljanja. Novi, redefinisani dokument, Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020 godine, prezentirana javnosti decembra 2008. godine, po prvi put kroz jedan strateški dokument pominje klasterki razvoj turizma Crne Gore, tako što predlaže podjelu na šest klastera: tri u primorju i tri u kontinentalnom djelu, kao i dva vezivna, koja povezuju obalu sa planinama preko Nikšića i Podgorice. (Klaster 1- Budva-Bar; klaster 2- Ulcinj; klaster 3- Boka Kotorska; klaster 4 – Skadarsko jezero-Cetinje; klaster 5- Bjelasica i Komovi, Prokletije-Play, Rožaje; klaster 6- Durmitor-Sinjajevina, Žabljak-Plužine-Šavnik.)

Da inicijative za stvaranje konkurentnijeg i inovativnijeg poslovnog okruženja u turizmu i privredi Crne Gore postoje, govore mnogi primjeri institucionalnog karaktera, kao i pojedinačnih inicijativa preduzetnika i raznih asocijacija.

Ideja klasterizacije koju su u Crnu Goru softverski donijele donatorske agencije tipa *UNDP, CHF, Austrijska agencija za razvoj* i sl, nailazi na razumjevanje među lokalnim stanovništvom posebno centralnog i sjevernog dijela zemlje, koje u njima jednostavno prepoznaje razvojnu šansu. Tako je Razvojno kulturno-informacioni centar *Most*, uz podršku *CHF-a* i *USAID-a*, realizovao prvu fazu projekta rezervacija putem interneta, koje čini seosko područje *Durmitora* dostupnim globalno. Ovaj sajt ima ambiciju da objedini ponudu privatnih pansiona, hotela i seoskih domaćinstva, sa područja opština *Žabljak, Šavnik* i *Plužine*, u okviru jednog portala. Prvi zajednički nastup

ovakve vrste, kreirao bi svijest o sopstvenim potencijalima, jer bi pored 'online' rezervacija smještaja, ovaj web pružao i informacije o destinacijama, uslugama, vremenskoj prognozi, mailing listu i slično, što bi mogao da bude zametak ideje o partnerskom organizovanju i nastupu. Takođe, Vlada Austrije je osnovala kooperacijsku zajednicu Austrijsko-crnogorsko partnerstvo za Bjelasicu i Komove, iz čega je nastala Regionalna turistička organizacija, koja bi mogla da posluži kao matrica, zametak budućeg klastera.

Na fonu podrške klsterskog razvoja su i preporuke *Centralne Banke Crne Gore*, date u njihovom kvartalnom izvještaju za 2006. godinu, a tiču se ocjena dosadašnjih ulaganja i preporuka za budućnost. Naime, analitičari iz monetarne vlasti ocjenjuju da je cilj dosadašnjih stranih investicija, ustvari, bila kupovina tržišta, a ne stvaranje izvoznog proizvoda za Crnu Goru. Oni, dalje, smatraju da treba unaprijediti postinvesticione usluge u cilju podrške stranim investitorima, stimulisati ih na nova ulaganja i proširenja poslovne aktivnosti, kao i koordinacijom aktivnosti državnih i opštinskih organa obezbjediti isto i na lokalnom nivou. Pored toga, preporučuje se, da država podstiče razvoj poljoprivrede kroz dugoročne kredite sa kamatnom stopom povoljnijom od tržišne, za nabavku mehanizacije, opreme, izgradnju infrastrukturnih objekata, obnovu stočnog fonda i proizvodnju ekološki zdrave hrane. To bi supstituisalo uvoz i povećalo izvoz, smatraju u *CBCG*. Predlaže se i formiranje udruženja izvoznika, koje bi obezbjedilo zajednički nastup na stranim tržištima. Dio novca dobijenog prilivom stranog kapitala od privatizacije i direktnih investicija trebalo bi usmjeriti za dalju izgradnju infrastrukture, uvođenje novih tehnologija, povećanje produktivnosti i rješavanje problema nedostatka kvalitetnih menadžera u izvoznim sektorima.

Međutim, kad je u pitanju podrška centralne vlasti, može se reći da se ona uglavnom sastoji u prihvatanju donatorskih programa (Program NTO sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj -TAM; Program sa CIM-om, Centrom za međunarodnu migraciju i razvoj; Programi sa GTZ-om, Njemačko društvo za tehničku pomoć), kao i u pomoći u realizaciji namjenskih investicija preko odgovarajućih preduzeća, fondova i Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća (Projekat pružanja kreditne linije u oblasti mesne industrije, turizma i prerade drveta). Nadalje, u donošenju i implementaciji zakonske regulative koju nalažu evropske institucije, kao i u prezentacionoj ulozi Ministarstva turizma i zaštite životne sredine i Turističke organizacije, bez dubljeg zalaženja u postavke strategijskog razvoja i iznalaženje strateških partnera za ovakve projekte. S obzirom da su decembra 2006. godine završeni pregovori o stabilizaciji i pridruživanju Crne Gore Evropskoj uniji, koji bi trebalo da bude parafiran kad crnogorska Vlada ispuni preuzete obaveze u oblastima carine i konkurencije, mišljenja smo da će u kratkom protoku vremena, dalji razvoj, a i preuzete obaveze prema EU, nametati rješenja vezano za regionalni razvoj.

Pored navedenih faktora, u iniciranju ideje klastera u turizmu Crne Gore, neophodno je povesti računa i o sljedećem:

- Umjesto ubrzanog razvoja, akcenat treba staviti na održivi razvoj, jer se resursi, posebno prirodni, razvojem troše. Iskustva mnogih zemalja, koje su koristile strategije ubrzanog razvoja, već srednjeročno su se pokazala lošim rješenjima, (*Španija, Turska, Kipar*). Crna Gora, sa aspekta svoje veličine, krhosti resursa i zavisnosti ekosistema, ne bi smjela da dozvoli takvu grešku, barem ne na teritoriji koja tek treba da doživi ekonomski i turistički prosperitet.
- Treba imati u vidu da očuvanje atrakcija ili bogatstava određene destinacije zavisi od obima koristi koje činioci uključeni u turizam imaju od očuvanja tih bogatstava. To znači da prema konceptu održivosti, direktne koristi treba da imaju i turistički preduzetnici, zajednica u širem smislu i potencijalni posjetioци. Konačno, motiv učesnika u klsterskoj zajednici jeste da svaki od njih osjeti prije svega ekonomske benefite, kao i svake druge, socijalno- kulturološke i ekološke prirode.
- Činjenica da država ima uticaja na privrednu strukturu u procesu privatizacije, po završetku tog procesa, ne obavezuje je na razvoj dalje konkurentnosti, već se ta odgovornost transferiše na privatne aktere na samoj destinaciji, unutar klastera. Stoga, postizanje konkurentnosti zavisi od artikulisanih potreba preduzetnika, da se, najčešće kao '*lider-klasteri*', mobilišu oko jedinstvenih ciljeva i interesa sa širom zajednicom, koja uključuje obrazovne institucije, istraživače konsultante, lokalnu i centralnu vlast.
- Kako se organizatori putovanja prepoznaju kao ključni faktori u repozicioniranju crnogorskog turizma na evropsko tržište, nužno je uključiti i turooperatore kroz partnerske odnose sa lokalnom vlašću, principanima, kreatorima glavnih turističkih usluga, razvojnim institucijama na destinaciji, npr. buduće *DMO-e* (organizacije za destinacijski menadžment), kao i sa '*incoming agentima*', u cilju zajedničkog angažovanja na kreiranju inovativnih, konkurentnih i izvozno orijentisanih programa. *NTO* ima zadatak da se bavi pozicioniranjem i brendiranjem Crne Gore kao turističke destinacije. Klsterski model može biti od posebne koristi za pozicioniranje regionalnih i tematskih brendova u Crnoj Gori, što je veoma značajno za buduću diferenciranost pojedinih oblasti, koje su sada potpuno nepoznate.
- Klsterski razvoj podrazumjeva visoko izraženu potrebu za investiranjem, posebno u razvojnoj fazi. S obzirom na još uvijek nizak stepen ekonomskog razvoja, nisku tehnološku opremljenost i neadekvatno menadžersko obrazovanje, tu ulogu moraju da preuzmu lokalne i državne vlasti kao *katalizatori* razvoja i svojevrsni preduzetnici u inicijalnoj fazi.

Istražujući ovu oblast, došli smo do zaključka da model klastera pruža višestruke razvojne mogućnosti, kako sa ekonomskog stanovišta, aspekta formiranja civilnog društva i održivog razvoja, te stoga smatramo da bi njihovo organizovanje u Crnoj Gori, bio razuman potez. Zanimajući postojeće administrativno-upravne granice,



već koristeći racionalna uporišta za potencijalni turistički razvoj pojedinih oblasti, slobodni smo predložiti moguću strukturu turističke klasterizaciju Crne Gore, u okviru tri šira regiona: primorskog, centralnog i sjevernog.

Primorski region, koji bi obuhvatao tri klastera:

- Klaster Boke Kotorske
- Klaster Budve
- Klaster Bara i Ulcinja

Centralni region bi se sastojao od dva klastera:

- Cetinje sa NP Lovćen
- Podgorica sa NP Skadarsko jezero i

Sjeverni region sa tri klastera:

- Kolašin sa NP Biogradska Gora
- Žabljak sa NP Durmitor
- Prokletije sa Turjakom i Plavskim jezerom i budućim NP Prokletije

Ovakvu geografsku organizovanost treba shvatiti kao okvirnu, uz mogućnost organizovanja tematskih klastera, koristeći 'cross selling' tehniku, (klaster može da pređe granice, npr. oblasti, država), da bude propusan i omogućiti umrežavanje i bolju kooperaciju.

### Literatura

Blanke, J., Chiesa, T., (2007), World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report, Geneva, <http://www.weforum.org>

Horvat, Đ., Kovačević, V., (2004), Clusteri, put do konkurentnosti, Zagreb: Cera Prom.

ITC (International Trade Centre), Executive Forum, (2005), "Innovations in Export Strategy", Geneva, UNCTAD/WTO, <http://www.intracen.org>

Izveštaj CBCG za zadnji kvartal 2006, (2006), Podgorica: Centralna banka Crne Gore.

Ketels, Ch., (2004), "European Clusters", in Innovative City and Business Regions, Vol. 3, Structural Change in Europe, p. 1-5, Harvard Business School, Boston, Hagbarth Publication, <http://www.scribd.com>

Ketels, Ch. & Solvell, O., (2006), "Clusters in the EU-10 New Member Countries, Europe Innova, Report, European Commission, Brussels. <http://www.isc.hbs.edu> Master plan Crne Gore do 2020. godine, Rezime, (2001), Podgorica: DEG i Ministarstvo turizma Crne Gore.

OECD studija, (2003), "National system for Innovation in Tourism, (2002-2003)", Paris, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Porter, M. E., (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press.

### 8. Zaključak

Klatorski pristip promoviše horizontalnu saradnju i strateška partnerstva u turizmu. Ruši granice koje odvajaju turistička i druga preduzeća, udruženja, institucije, nadležne vlasti i obične ljude. Fokusira se na jačanje ekonomske osnove kao što je infrastruktura i razvoj radne snage, kao društveni kapital. Strategija klastera donosi koherentnost i koordinaciju različitim programima i finansiranju na različitim nivoima, koja obično egzistira u regionalnim područjima u nedostatku kumulativnih uticaja. Omogućava uvođenje inovativnosti, postizanje visokih standarda poslovanja, povećava konkurentnost i otvara vrata izvoznoj orijentaciji privrede. Pri tom su politike vođenja klastera različite i specifične za svaki klaster, što ukazuje da se kruti privredni modeli razvoja zamjenjuju fleksibilnim politikama u kontekstu participacije u regionalnom razvoju.

Obzirom da se danas u različitim djelovima svijeta donose strateške odluke o načinu kako klasteri mogu pospješiti konkurentnost preduzeća, grupe preduzeća, regije odnosno nacionalne ekonomije, za očekivati je, da će talas klasterizacije snažno zahvatiti i zemlje Jugoistočne Evrope.

Program razvoja planinskog turizma u Crnoj Gori, (2005), Podgorica: Ekonomski fakultet Ljubljana i Ministarstvo turizma Crne Gore.

Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine, (1996), Institut ekonomskih nauka, Beograd i Ministarstvo turizma Crne Gore.

Stvaranje 6 klastera za izvoz po principu "top down", (2006), Zagreb: Nacionalni centar za klaster. [www.hup.hr](http://www.hup.hr)

UNDP, (2004), Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori, UNDP kancelarija Podgorica.

UNWTO studija, (2006), "Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu", Turistički pregled, br. 5, s. 36, Beograd: Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Srbije.

UNWTO studija, (2006), "Razvoj komparativnih prednosti turističke destinacije", Turistički pregled, br. 5, s. 37, Beograd: Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Srbije.

World Economic Forum, (2008), The Global Competitiveness Report 2008-2009, [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

World Travel & Tourism Report, (2008), "Crna Gora", London: WTTC.

Web Sites

[www.minttu.sr.gov.yu](http://www.minttu.sr.gov.yu),

[www.hup.hr](http://www.hup.hr), 22.02.2007.