

4. STUDIJA SLUČAJA - MARKETING STRATEGIJA PORTO MONTENEGRA

Strategijski marketing je relativno novo područje marketinga koje se zasniva na teoriji i praksi stvaranja i sprovođenja marketing strategija. Marketing strategija je centralno pitanje upravljanja marketingom. Nalaženje adekvatne ponude za ciljno tržište je pretpostavka ne samo rasta i razvoja već i opstanka preduzeća u tržišnoj privredi. Odluke u strategijskom marketingu imaju dugoročne posledice na strategijsku poziciju preduzeća. Promene u poslovnoj sredini zahtevaju strategijski marketing što predstavlja kontinuelno istraživanje i preispitivanje tržišnih mogućnosti i prilagođavanje ponude preduzeća.

Projekat izgradnje luksuznog nautičkog centra i marine za mega - jahte "Porto Montenegro" u Tivtu do sada je najveća strana direktna "Greenfield" investicija u crnogorski turizam. "Porto Montenegro" koji se fazono gradi već pet godina a čija infrastruktura se oslanja na staru austrijsku ratnu luku "Arsenal", na naše je prostore doneo je sasvim novi pristup investitora u većini ključnih oblasti – od problematike zaštite na radu, preko politike zapošljavanja i edukacije kadrova, do sistema menadžmenta kvaliteta proizvoda i usluga. Takođe sa stanovišta marketing strategije imamo za ove prostore sasvim moderan pristup koji se može upotrebiti kao model i za buduće projekte iz oblasti nautičkog turizma. Zbog toga ovo poglavlje rada ima za cilj da kroz studiju slučaja detaljnije predstavi neke od aspekata marketing-orijentacije "Porto Montenegro" i kompanije "Adriatic Marinas" koja gradi i razvija taj nautičko-turistički centar.

4.1 Generalne karakteristike projekta

Projekat nautičko-turističkog centra i marine "Porto Montenegro" inspirisan je dugogodišnjim tržišnim disbalansom između broja i veličine jahti koje krstare Mediteranom i broja i kapaciteta raspoloživih vezova za te brodove u marinama u ovom delu sveta. Naime, već duže vreme primetan je trend rasta kako broja, tako i veličine jahti, tu pojavu ne prati i adekvatan porast broja vezova u marinama koji su prilagođeni narastajućim dimenzijama novih jahti.

Postojećih preko 2 kilometra ukupne dužine operativne obale u „Porto Montenegro“ čine betonski gatovi široki 20 metara uz koje dubina mora ide i do 17 metara što omogućava da se ovde prihvate i najveće do sada izgrađene jahte.

Projekat "Porto Montenegro" podrazumeva izgradnju marine sa ukupno 600 vezova od čega su 130 vezovi za brodove duže od 30 metara. Najveći vezovi u marini mogu da prime i brodove do 180 metara dužine.

Projekat predviđa i izgradnju čitavog jednog novog turističkog grada na obali Tivatskog zaliva na prostoru gde je skoro 120 godina egzistiralo vojno brodogradilište Arsenal. Planirana je izgradnja ukupno 2 hotela (jednog od 150 soba i drugog kapaciteta 600 kreveta sa kazinom), 250 rezidencijalnih apartmana, preko 10 hiljada kvadrata trgovina i poslovnih prostora, muzeja, umetničke galerije, međunarodne škole, zdravstvenog centra, niza sportsko-rekreativnih sadržaja, konferencijskog centra, supermarketa, robne kuće i otvorene zelene pijace.

Sve to zauzimaće 243.551 kvadratni metar površine na kopnu i 678 hiljada metara kvadratnih površine akvatorijuma u Tivatskom zalivu. Procenjena vrednost cele investicije je preko 600 miliona eura, a planirani rok za realizaciju u punom obimu je 2016 godina.

Iza kompanije "Adriatic Marinas" koja realizuje projekat "Porto Montenegro" stoji grupa stranih investitora predvođena predsednikom korporacije "Barrick Gold" iz Kanade, Piterom Mankom koji je većinski vlasnik "Adriatic Marinas" ("Porto Montenegro") sa 54 posto udela. Sa po nešto više od 7,6 posto udela u vlasništvu pojedinačno, Mankovi partneri u ovom projektu su ruski biznismen Oleg Deripaska ("Basic Element"), Šandor Demijan iz Madjarske ("TriGranit"), francuski milijarder Bernar Arno (LVMH), Entoni Mank, Natanijel Rotšajld ("Atticus Capital") i lord Jakob Rotšajld (RTI Capital partners).

Investitori projekta "Porto Montenegro" nameravaju da njegovom realizacijom kreiraju:

1. Najkompletniju i najsavremeniju marinsku ponudu na Mediteranu sa infrastrukturom za opsluživanje jahti, a koja bi bila celogodišnja, a ne sezonska destinacija nautičkog turizma.

2. Razviju najbolju poslovnu, stambenu i "lifestyle" destinaciju u regionu.

3. Kreiraju uzbudljivu i elegantnu urbanu sredinu u tradicionalnom crnogorskom stilu na obali Jadrana.

Sve to želi se postići razvojem "Porto Montenegro" kao takozvane homeport marine, odnosno matične luke za što veći broj mega-jahti posebno onih koje se nude na čarter-tržištu. Stacioniranjem tih brodova i njihovih posada tokom većeg dela godine u Tivtu značajno će se ublažiti sezonski karakter ovdašnje turističke privrede, a lokalnoj zajednici kroz razvoj različitih trgovačkih i uslužnih delatnosti koje će ona pružati tim jahtama (snabdijevanja, obuke, raznih usluga) omogućiti značajan rast prihoda i životnog standarda.

4.2 Marketing strategija

Polazeći od kompleksnosti, karaktera i obima projekta "Porto Montenegro", kompanija "Adriatic Marinas" osmislila je i veoma kompleksnu marketing strategiju za njegovo sprovođenje. Njenom definisanju naravno, prethodilo je detaljno istraživanje tržišta koje je pokazalo da u Evropi postoji velika praznina u elitnom jahting-turizmu a to je broj raspoloživih vezova za jahte većih dimenzija, pogotovo brodove koji spadaju u kategoriju mega i super-jahti.

Procene analitičara govore da trenutno u svetu ima preko 7 hiljada mega-jahti (brodova dužih od 80 stopa – 24 metra), a u raznim stadijumima gradnje ili u knjigama narudžbi je još oko hiljadu ovakvih brodova. Među svetskim džet-setom najcenjenije marine na Mediteranu poput Antiba ili Monaka, građene su ili koncipirane u vreme kada su se jahte duge 30-tak metara smatrale ogromnima, dok danas na tržištu već postoje jahte duge i do 180 metara kakva je trenutno najveća privatna jahta na svetu "Eclipse" Romana Abramoviča. Analitičari ukazuju i da u Italiji već dolaze 4 jahte na jedan vez, dok u Španiji i Francuskoj je odnos broja jahti i raspoloživih vezova 2:1 u korist jahti.

Pored rastućeg broja naručenih novih jahti posljednjih je godina značajno skraćeno i vrijeme njihove izgradnje, koje je od 2000-te do danas skoro prepolovljeno. To znači da je na moru svakodnevno sve veći broj brodova kojima treba vez, a marina koje sada mogu dati adekvatnu i kvalitetnu ponudu vlasnicima i skiperima velikih jahti je gotovo zanemarljiv broj.

Tokom prošle godine „Porto Montenegro“ je tržištu ponudio ukupno 185 novih vezova od čega je četrdesetak za brodove duže od 24 metra (megajahte). Istovremeno, izgrađena je i prva poslovno-stambena zgrada nazvana „Teuta“ u rezidencijalnom kompleksu marina sa ukupno 29 luksuznih stanova koji su odmah i prodati kupcima iz Velike Britanije, Kanade, Australije i Rusije. Otvoreno je i nekoliko maloprodajnih i ugostiteljskih objekata u ukupno 1.000 kvadratnih metara novoizgrađenog poslovnog prostora, a opremljen i i moderan sportsko-rekreativni centar za posade jahti na stalnom vezu u marini. U saradnji sa „Adriatic Marinasom“ kao važan deo strategije privlačenja novih kupaca nekretnina iz inostranstva, u „Porto Montenegro“ je lani svoje prvo odeljenje u Crnoj Gori otvorila i renomirana međunarodna škola „Knightsbridge International“ sa sedištem u Londonu, a u marini je otvoren i zvanični granični i carinski prelaz.

Plan za ovu godinu je da se završi izgradnja i kupcima predaju još dve poslovno-stambene zgrade sa ukupno još 54 nova apartmana od kojih je 90 odsto već prodato. Do kraja 2011 za posetioce će u okviru marine biti otvoren i nautički muzej, a do leta će u funkciju biti stavljen i novoizgrađeni 65-metarski otvoreni lido-bazen sa zabavnim sadržajima, te 15 novih maloprodajnih i ugostiteljskih objekata.

Marketing strategija „Porto Montenegro“ je jedinstvena – poruke o tom projektu menadžment „Adriatic marinas“ želi poslati ne što većem krugu ljudi (što je obično slučaj sa većinom drugih turističko-razvojnih projekata), već manjem broju „ključnih igrača“ (jakih i u međunarodnoj nautičkoj i biznis zajednici afirmisanih imena). Stoga je i koncepcija marketinga postavljena na način da je maksimalna prednost data public relations sektoru, a ulaganja u čisti advertising i oglašavanje u klasičnom smislu su minimizirana. PR i marketing menadžer „Poto Montenegro“ Maja Vujašković ističe da u kompaniji smatraju da se javnosti šalje mnogo kredibilnija poruka kada to nešto napiše neki novinar, nego kada kompanija plaća klasični reklamni oglas. „Naša deviza je – manje klasičnog marketinga, a više autentične priče.“

Ceo koncept marketinga ovog projekta bazira se na četiri ključne riječi koje su ujedno i njegova glavna obeležja:

PORTO MONTENEGRO (jedinstven u svetu, fantastična lepota prirodnog okruženja, neverovatan susret mora i planina, autentična nova jahting-luka, bogato i slojevito kulturno nasleđe sa preplitanjem zapada i istoka)

NAUTICAL –nautički (otkrivanje, istraživanje i avantura, slobodan duh, veština plovidbe, ponovno povezivanje sa prirodom, harmonija sa elementima prirode)

HOME –dom (dom daleko od pravog doma, toplo i ugodno mesto u koje se uvek možete vratiti, tačna i efikasna usluga, bezbrižno i intimno, uživanje u svakom trenutku, jedinsvena oaza mira)

CHIC – šik, moderno, in (jedinstvena zabava i zadovoljstvo, pomodna i brižljivo birana iskustva i događaji, savremen i svezremenski stil, poželjno i mesto na kojem se mora biti).

4.3 Koraci u razvoju marketinga u „Porto Montenegro“

Razvoj marketing strategije u „Porto Montenegro“ proteklih je godina, uporedo sa postepenom izgradnjom samog nautičko-turističkog centra i marine, tekao od početne faze marketinga jedne destinacije (Crna Gora) do sada već mnogo veće usmerenosti na marketing samih sadržaja i svih aspekata „Porto Montenegro“.

Korak I- promocija na makro nivou: U početnoj fazi promovisana je sama vizija projekta „Porto Montenegro“ ali je ključni naglasak stavljan na mesto gde će se on realizovati – destinaciju (Crnu Goru). Ključne riječi u propagiranju i promovisanju Crne Gore kod budućih klijenata marine (bogatih nautičara) bile su **privacy** (privatnost), **intimacy** (intimnost) i **sense of discovery** (osjećaj otkrivanja nečeg novog i nepoznatog). Pri tome su svesno ciljane tipične karakteristike ljudi koji deo svog slobodnog vremena provode na jahtama – njihova radoznalost, želja za istraživanjem i sagledavanjem nečeg novog što do sada niko nije vidio, avanturizam i spremnost da pristanu i na manji komfor u smislu infrastrukture samo da bi bili među prvima koji će doći na neku novu atraktivnu jahting-destinaciju.

Pri tome je kreiran i poseban pristup ovoj problematici sumblimiran u četiri ključna postulata:

1.Premisa (stvaranje nove elitne jahting destinacije – „novog Monte Karla istočnog Mediterana“)

2.Autentična priča (bogata i slojevita prošlost Boke Kotorske i Crne Gore)

3.Pusti druge da govore o nama (PR strategija)

4.Neposredna iskustva (dovedi gosta, oduševi ga i pusti da priča drugima svoje iskustvo)

Korak II- povezivanje i promocija na mikro nivou: “Porto Montenegro” primenjuje i za naše prostore neuobičajenu i jedinstvenu marketing taktiku nazvanu “Sistem ambasadora”. Njena suština je u tome što se “Porto Montenegro” na raznim za njih interesantnim stranim emitivnim tržištima “povezao” sa etabliranim ljudima iz sveta biznisa, sporta ili nauke ali koji su (kao eliminatorni uslov) morali zadovoljiti i dva kriterijuma – da budu jasno i nedvodsmisljeno prepoznati kao nautičari ili relevantni poslovni ljudi u svetu jahtinga čija reč ima težinu u toj zajednici. Ti pojedinci kakav je primera radi George Nicholson, predsednik čuvene jahting-kompanije “Camper&Nicholson“, svojim autoritetom i renomeom, „Porto Montenegro“ i priču o tom nautičko-turističkom projektu, na najbolji i najefikasniji mogući način uvode u svoj krug poslovnih partnera, prijatelja i poznanika.

„Porto Montenegro“ svoju marketinšku poruku želi da plasira ključnim klijentima – kupcima nekretnina, vlasnicima jahti-korisnicima usluga marine, odnosno partnerima koji otvaraju komercijalne sadržaje unutar samog novog nautičko-turističkog naselja u Tivtu i potencijalnim korisnicima tih sadržaja.

Iako je važan aspekt celog ovog posla prodaja rezidencijalnih sadržaja, „Porto Montenegro“ nema praksu da nastupa na sajmovima nekretnina, već svoju ponudu i za tu vrstu klijenata prezentira prvenstveno na sajmovima nautike, želeći i na taj način javnosti poslati poruku da je ovaj projekat prvenstveno nautički-jahtaški, a tek onda razvojni u smislu nekretnina. Stoga je i fokusiran na nautičare i zaljubljenike u more i brodove kao preovladjujuće klijente za kupovinu nekretnina, pa se i većina do sada prodatih stanova u „Porto Montenegro“, plasirala upravo preko raznih sajmova nautike u inostranstvu.

Sajmovi na kojima je „Porto Montenegro“ posljednjih godina redovan izlagač su najrenomiraniji skupovi takve vrste u Evropi – boat show-ovi u Antibu, Monte Karlu, Djenovi, Londonu i Kanu, a ove je godine prvi put nastup bio i u Abu Dabiju.

Ključni aspekti povezivanja sa klijentima za kupovinu nekretnina u „Porto Montenegro“ su dakle:

1. **Boat Show-ovi**
2. **Superyachts Awards** (sponzorstvo dodele godišnjih nagrada stručnih časopisa u kategoriji superjahti).
3. **Tailored onsite events** (po mjeri radjena i organizovana posebna dešavanja na samoj lokaciji „Porto Montenegro“ – regate, modne revije, koncerti, promocije)
4. **Experience the lifestyle** (nudjenje mogućnosti potencijalnim klijentima da dožive specifičan stil života u Boki i Crnoj Gori)

Važno je napomenuti da je u saradnji sa najrenomiranim svetskim nautičkim magazinom, londonskim „The Boat International“, „Porto Montenegro“ sponzoriso samu manifestaciju „Superyacht Awards“ pri čemu je lani tivatska kompanija bila generalni sponzor nagrade za jahtu koja je proglašena tzv. explorer brodom godine, a ove godine „Porto Montenegro“ je već generalni sponzor cijelog „Superyacht Award-a“. Stoga je ova kompanija početkom aprila u Crnoj Gori ugostila čitav petnaestočlani internacionalni tim sudija koji su upravo u Crnoj Gori donijeli odluku o laureatima „Superyacht Award-a“ za 2011. To je bio i prvi slučaj u istoriji te manifestacije da su sudije o nagradama vijećale van Londona i izuzetna prilika da se „Porto Montenegro“ i Crna Gora promovišu u krugovima najelitnijeg jahting-biznisa.

U saradnji sa „Boat Internationalom“, „Porto Montenegro“ je izdao i podlistak nazvan „Owner’s Guide“ posvećen Crnoj Gori i istočnoj obali Jadrana kao atraktivnoj novoj kruzing-destinaciji.

Što se tiče povezivanja sa klijentima za usluge marine ključni elementi povezivanja su:

1. **Boat i Charter Show-ovi**
2. **Dock walks** (posebne ekipe promotera „Porto Montenegro“ koji bukvalno šetaju kroz svaku značajniju marinu u Evropi i jahtama koje se u njima nalaze prezentiraju ponudu „Porto Montenegro“)
3. **Hand delivered information** (brošure, lifleti i ostali propagandni materijal koje ekipe dijele skiperima ili vlasnicima jahti)
4. **Crew satisfaction** – zadovoljstvo posade jahti već stacioniranih u „Porto Montenegro“ (izrada sportsko-rekreativnog centra, osmišljavanje dodatnih zabavnih aktivnosti, organizacija izleta, stavljanje na besplatno korišćenje posebne zakupljene vile u Kolašinu itd.)

5. **Familiarisation trips** (organizovanje posebnih posjeta grupa klijenata „Porto Montenegro“ i Crnoj Gori sa ciljem njihovog boljeg upoznavanja destinacije)

Zanimljive dimenzije ovog aspekta marketinga „Porto Montenegro“ su što je on više okrenut samim kapetanima-skiperima, nego vlasnicima jahti pri čemu se kreće od u praksi odavno dokazane teorije da će vlasnik jahte uvek poslušati svog kapetana u koga ima poverenje i sa brodom otići upravo na onu destinaciju koju mu predlaže skiper. Stoga je Porto Montenegro“ već godinama generalni sponzor tzv. „Captain`s Lounge-a“ na Sajmu nautike u Antibu gde se okupljaju svi skiperi mega i super jahti stacioniranih na francuskoj Azurnoj obali tokom trajanja te manifestacije. Deo marketing strategije u nautičkoj zajednici je i bliska saradnja „Porto Montenegro“ sa više renomiranih jaht-klubova u inostranstvu kao što je londonski „Royal Thames Yacht Club“ sa kojima rade zajedničke evente – specifično organizovane događaje za manji broj posebno izabranih ljudi – krstarenja jahtama, upoznavanje sa lokalnom gastronomijom i enologijom na istočnoj obali Jadrana, wine tasting lokalnih vina, umetničke večeri u saradnji sa „Christies Auction House“ itd.

Kada je u pitanju povezivanje sa potencijalnim partnerima u ugostiteljsko-zabavnim i trgovinskim sadržajima u samom nautičkom centru „Porto Montenegro“ i sa potencijalnim korisnicima usluga tih sadržaja, metode povezivanja su:

1. **Hotel and Concierge programs** (posebni hotelsko-ugostiteljski i programi sveobuhvatne servisne usluge za jahte)
2. **Key Intersections** (postavljanje reklamnih bilborda na ključnim raskrscima u Crnoj Gori)
3. **Airline Magazines** (objavljivanje tekstova i reportaža o „Porto Montenegro“ u posebnim internim magazinima aviokompanija koje one dijele putnicima na svojim letovima)
4. **Porto Montenegro Magazine** (novi časopis koji kao svoj izdavački poduhvat pokreće sam „Porto Montenegro“ sa ambicijom da postane vodeći tzv. lifestyle magazin u regionu).

Osim klasičnog web-sajta, „Porto Montenegro“ za marketing koristi i društvene mreže poput „Facebook-a“ na kojem nema svoj direktni, već fun page pod imenom „Montenegroyachting“ koji, budući da ima formu foruma za posadu, predstavlja kako mogućnost advertajzinga „Porto Montenegro“, tako i dobijanja „povratne informacije“ od dijela klijentele u vezi njihovih utisaka, primjedbi i sugestija na celi projekat.

Tokom protekle četiri godine „Porto Montenegro“ je veliku pažnju posvetio i sopstvenom brendiranju. Start je karakterisao upečatljiv logo sa velikim slovom „M“ i crnom bojom kao dominantnom komponentnom vizuelnog identiteta kompanije i projekta, čime je supstituiran nedostatak još neizgrađenih kapaciteta na terenu u prvoj fazi promocije „Porto Montenegro“. Snagom i upečatljivošću takvog vizuelnog riješenja logoa i izborom boje svjesno se išlo na varijantu „provociranja“ publike koja jednostavno nije bila u stanju da ne primjeti takav znak. Ta riješenja većinom je uradila agencija „Totality“ iz Londona.

Postepenim razvojem projekta na terenu i rastom ponude koja je takva-kakva je, u stvarnosti mogla na sebe preuzeti deo vizuelno-promotivnih sadržaja, „Porto Montenegro“ je rafinirao i svoj branding, pa je tako sada osnovna i preovladjujuća boja u njihovom vizuelnom identitetu bela, logo je manji a svi podbrendovi –Residential, Retail, Marina, Nautical Museum i drugi, su postali djelovi jeidinstvene celine, ali svaki sa posebno naglašenim sopstvenim identitetom. Aktuelni vizuelni identitet je delo takođe londonske agencije „Construct“.

Nako svega iznetog u ovom poglavlju očigledno je da „Porto Montenegro“ sa menadžment kompanijom koja ga vodi „Adriatic Marinasom“ predstavlja preduzeće koje po

poslovnoj orijentaciji spada u marketing orijentisana preduzeća što je u skladu sa delatnošću kojom se bavi i vremenom u kojem posluje. Te bi se moglo reći da na primeru Portomontenegra poređenje proizvodne i marketing orijentacije kao poslovne filozofije izgleda ovako

- Proizvodna orijentacija- Mi proizvodimo i prodajemo vezove za jahte
- Marketing orijentacija- Mi se bavimo ispunjenjem vasih najsovcisticiranijih nautičkih potreba.

Polazeći od osnovnog filozofskog prvila da nema rešenja problema pre nego on nastane, može se konstatovati da se evolucija marketinga nastavlja, jer su novi problemi u biznisu sve više prisutni kao dnevno aktuelni, zahtevajući od menadžmenta reakciju na kvalitativno drugačiji način.

Suštinski posmatrano, umesto masovnog počeo se sve više razvijati idividualizovani marketing na osnovu kreiranja marketing miksa prema potrebama idividualnih kupaca, koji se u najnovije vreme tretiraju kao posebni segment tržišta, posebno High Net Worth Individuals (HNWIs)- Najbogatiji pojedinci- u koje svakako spadaju korisnici usluga nautičke industrije.