

# Menadžment turističke organizacije i destinacije

---

**Magaš, Dragan; Vodeb, Ksenija; Zadel, Zrinka**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2018**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:819416>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)

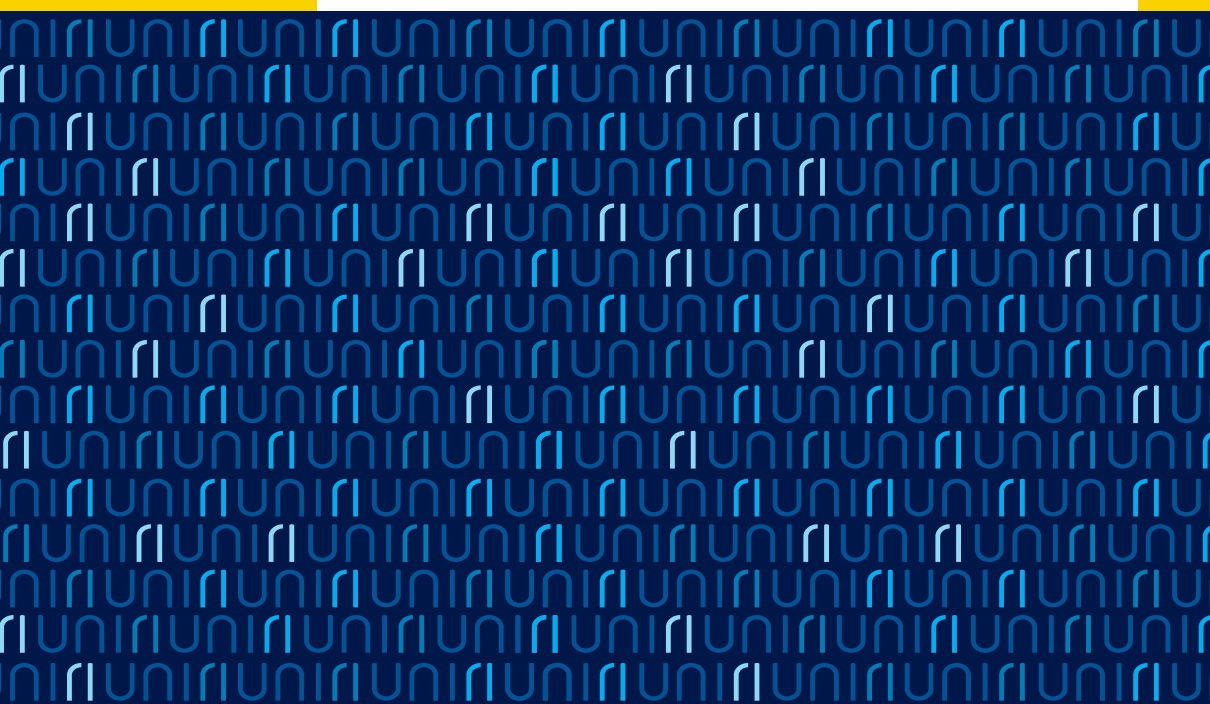


Dragan Magaš

Ksenija Vodeb

Zrinka Zadel

# Menadžment turističke organizacije i destinacije



DRAGAN MAGAŠ  
KSENIJA VODEB  
ZRINKA ZADEL

MENADŽMENT TURISTIČKE ORGANIZACIJE  
I DESTINACIJE

#### Izdavač

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

#### Za izdavača

dr. sc. Dora Smolčić Jurdana

#### Autori

dr. sc. Dragan Magaš

dr. sc. Ksenija Vodeb

dr. sc. Zrinka Zadel

#### Urednik

dr. sc. Mato Bartoluci

#### Recenzenti

dr. sc. Marcel Meler,

dr. sc. Danijela Gračan

#### Lektura

mr. sc. Željka Štefan

#### Korektura

mr. sc. Željka Štefan

#### Grafička priprema i prijelom

dr. sc. Ksenija Vodeb u suradnji s Centrom za elektroničko nakladništvo

#### Mjesec i godina objavljivanja

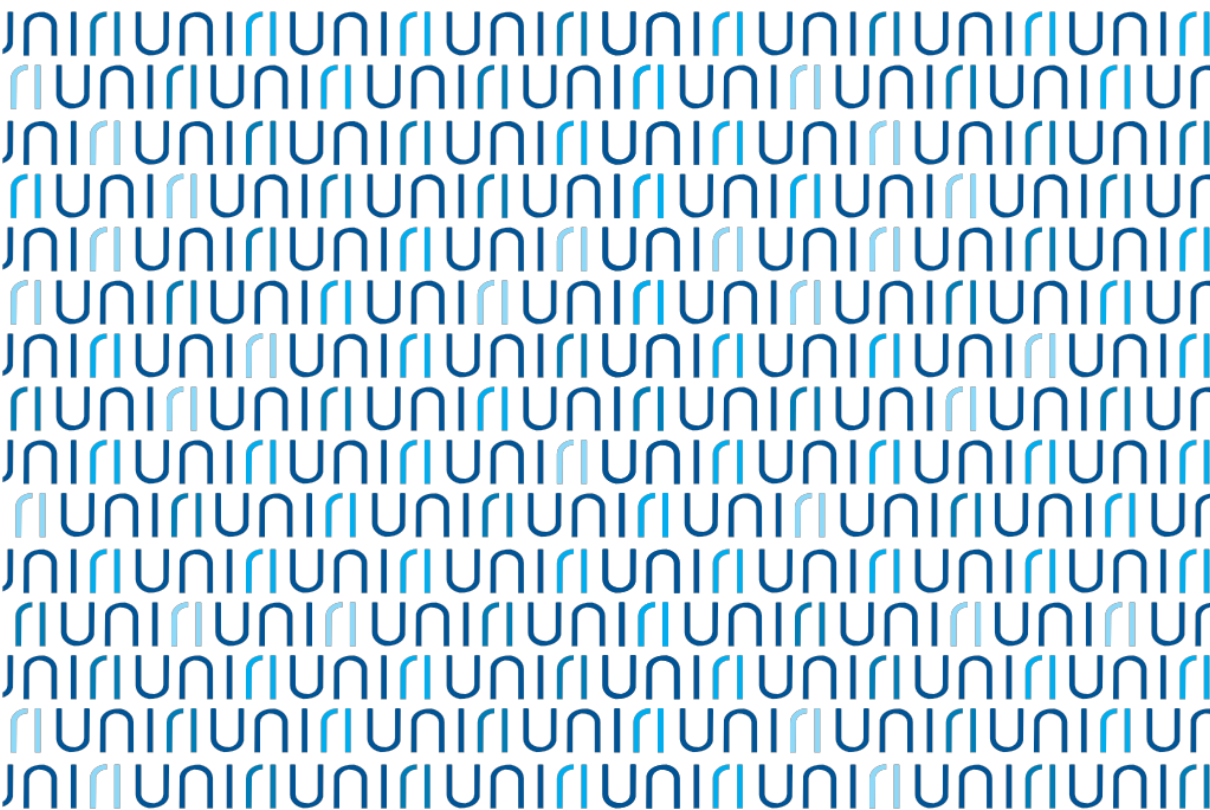
Travanj 2018.

ISBN 978-953-7842-35-2

Odlukom Povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci KLASA: 602-09/18-01/01, URBROJ: 2170-57-03-18-3, ovo se djelo objavljuje kao izdanje Sveučilišta u Rijeci.

Dragan Magaš  
Ksenija Vodeb  
Zrinka Zadel

# Menadžment turističke organizacije i destinacije



# SADRŽAJ

1.	TURIZAM I GLOBALNI PROCESI (Dragan Magaš, Zrinka Zadel).....	1
1.1.	Pojmovna određenja globalnih procesa .....	1
1.2.	Turizam i kulturni identitet.....	4
1.3.	Turistička regionalizacija kao odgovor na globalne procese.....	6
1.4.	Turistička destinacija kao tržišno valorizirana cjelina .....	9
1.4.1.	Destinacija ili odredište .....	9
1.4.2.	Pridjev destinacijski .....	11
1.4.3.	Tipologija destinacija .....	13
1.4.4.	Razvoj turističke destinacije .....	17
1.4.5.	Destinacijski proizvod.....	33
1.4.6.	Konkurentnost turističke destinacije.....	37
1.4.7.	Koordinacija u turističkoj destinaciji.....	42
2.	UPRAVLJANJE SUSTAVOM TURISTIČKE DESTINACIJE (Ksenija Vodeb).....	46
2.1.	Pojmovna određenja turističke destinacije.....	46
2.2.	Sustavna priroda turističke destinacije .....	50
2.3.	Suradnja .....	53
2.3.1.	Sinergija ili sinergijski učinci .....	55
2.3.2.	Vrste integracija na razini turističke destinacije.....	56
2.4.	Upravljanje učincima turizma .....	58
2.5.	Proces valorizacije turističkih resursa.....	63
3.	TURISTIČKA ORGANIZACIJA (Dragan Magaš).....	70
3.1.	Pojam turističke organizacije.....	70
3.2.	Mogući pravni oblici turističke organizacije .....	73

4.	TURISTIČKI MENADŽMENT (Dragan Magaš) .....	75
4.1.	Osobitosti menadžmenta turističke organizacije i destinacije .....	75
4.2.	Pojmovno određenje menadžmenta turističke organizacije i destinacije .....	77
4.3.	Podjela menadžmenta turističke organizacije i destinacije .....	80
4.4.	Ciljevi menadžmenta turističke destinacije .....	81
4.4.1.	Konkurentna sposobnost destinacije .....	81
4.4.2.	Indikatori za uspješan menadžment turističke destinacije... ..	88
4.5.	Zadaci menadžmenta turističke organizacije i destinacije.....	90
5.	PLANIRANJE TURIZMA DESTINACIJE (Dragan Magaš, Zrinka Zadel) .....	94
5.1.	Čimbenici ponude i potražnje.....	95
5.2.	Planiranje i održivi razvoj .....	97
5.3.	Dugoročno i strateško planiranje .....	98
5.4.	Proces planiranja .....	99
5.4.1.	Razvojno turističko planiranje i politika.....	103
5.4.2.	Ekonomska, sociokulturna i pitanja zaštite okoliša.....	108
5.4.3.	Planiranje destinacije.....	115
6.	ORGANIZACIJA TURIZMA DESTINACIJE (Dragan Magaš).....	124
6.1.	Turistička organiziranost destinacije kao turistički resurs.....	124
6.2.	Definiranje organizacijske strukture turističke organizacije Hrvatske .....	126
6.3.	Oblikovanje turističke organizacije destinacije .....	131
6.4.	Oblikovanje turističke organizacije .....	135
7.	STRATEŠKO UPRAVLJANJE PONUDOM TURISTIČKE DESTINACIJE (Dragan Magaš).....	138
7.1.	Hijerarhijske razine stvaranja i organizacije ponude odmora u destinaciji.....	143

7.1.1.	Poduzeća kao proizvođači na turističkom tržištu .....	144
7.1.2.	Općina/grad kao nositelji ponude na turističkom tržištu .....	146
7.1.3.	Poslovne udruge kao nositelji ponude na turističkom tržištu	147
7.1.4.	Ostale udruge .....	148
7.2.	Traženje strategije u okviru strateškog menadžmenta turističke organizacije .....	149
7.3.	Marketinški menadžment turističke organizacije .....	156
7.4.	Turistička politika destinacije .....	161
7.4.1.	Teorijsko-znanstveni pristup turističkoj politici .....	161
7.4.2.	Koncepti turističke politike .....	166
7.4.3.	Nositelji turističke politike .....	168
7.4.4.	Ciljevi turističke politike .....	170
7.4.5.	Zadaci turističke politike .....	173
LITERATURA .....		175
POPIS ILUSTRACIJA .....		182
KAZALO IMENA I POJMOVA .....		183



# 1. TURIZAM I GLOBALNI PROCESI

Dragan Magaš  
Zrinka Zadel

## 1.1. Pojmovna određenja globalnih procesa

Većina autora smatra da se teorijski koncept globalizacije javlja u sociološkoj, politološkoj i ekonomskoj znanosti kao odgovor na marksističke teorije svjetskoga sustava (Milardović, Njavro 1999) koje su za neuspjehe razvitka Trećega svijeta okrivljavale svjetski kapitalistički sustav. S druge strane, koncepciji globalizacije izvorište je u *modernizacijskoj teoriji W. W. Postowa i Talcotta Parsonsa* u čijem je temelju optimistično vjerovanje u mogućnost razvitka Trećega svijeta, pod uvjetom da slijedi modernizacijska iskustva Zapada (Milardović, Njavro 1999). Shodno Parsonsovu pristupu modernosti kao društvenom procesu koji se odvija na globalnoj razini, neki autori razvijaju cjelovitu *teoriju globalizacije* opisujući njene pojave nadnacionalnim značenjem (univerzalno svjetskim). Već od sredine osamdesetih godina *globalizacija* postaje jedan od najcitiranijih pojmova u *Social Science Citation Indexu*, što je prema nekima najbolja teza da je svijet postao jedinstveni društveni sustav (Smersel 1994). Ubrzo radovi brojnih autora u okviru nove *paradigme* pridodali su pojmu globalizacije bitno nova značenja. Tako *Ulrich Beck* (1998) piše o *osam tipova globaliteta*. *Prvi* tip je gospodarsko-zemljopisni, a odnosi se na djelovanje transnacionalnih korporacija, međunarodnu trgovinu i kolanje financijskoga kapitala; *drugi* je informatičko-tehnološki, dok se *treći* tip očituje u prepoznatljivim univerzalnim vrijednostima, poput ljudskih prava i demokracije. *Četvrti* tip očituje se u uspješnoj globalnoj kulturnoj industriji, a *peti* u policentričnoj svjetskoj politici u kojoj djeluju transnacionalni akteri. *Šesta* značajka globaliteta je svjetsko osiromašenje; *sedma*, globalno razaranje i uništavanje čovjekova okoliša, a *osma* transkulturni konflikt. Beck i većina autora suglasni su da je *globalizacija proces gospodarskoga, socijalnog, kulturnog i političkog djelovanja koji nadmašuje granice nacionalnih država*.

Može se reći da je nova paradigma stvorila jezik kojim bi opisala predmet svojega proučavanja (Milardović, Njavro 1999). Tako pojam *ekonomska globalizacija (oecoglobal)* opisuje sve gospodarske procese koji prelaze granice nacionalnih država poput kretanja kapitala, investicija, trgovine i djelatnosti transnacionalnih korporacija. *Politička globalizacija (politoglobal)* opisuje političke procese koji se odvijaju preko granica nacionalne države, a odnose se na djelovanje vlada, nevladinih organizacija, pokreta i stranaka. Komunikacije sve više postaju svjetske komunikacije zbog bržeg protoka informacija i vijesti. U tom smislu se može govoriti o *globalnoj komunikaciji (infoglobal)*. *Demografska globalizacija (demoglobal)* odnosi se na rast svjetskoga stanovništva, redovne i ilegalne migracije. Nadalje, svjedočimo o nastanku novog

svjetskoga *globalnog jezika (linguaglobal)*. Razvoj tehnologije ide u smjeru *globalnih tehnologija (technoglobal)* i *globalne edukacije (eduglobal)*.

Prostor na kojem živi svjetsko stanovništvo, raspored, prirodna bogatstva opisuje zemljopis svjetskog sustava (*geoglobal*). Povijest, temporalizacija, dijakronija i sinkronija postaju povijesti svjetskoga sustava (*histoglobal*).

Engleski sociolog Giddens (1990) naglasak svoje analize *modernosti* stavlja na institucije. Sagledana kroz prizmu institucija, modernost ima četiri bitne dimenzije:

1) *kapitalizam* (akumulacija kapitala u kontekstu kompetitivnog tržišta rada i proizvoda)

2) *industrijalizam* (preoblikovanje prirode; izgradnja i razvijanje 'stvorenog okruženja')

3) *nadziranje* (kontrola informacija i društvena supervizija)

4) *vojna moć* (kontrola sredstava nasilja u kontekstu industrijalizacije rata).

*Kapitalizam* je po spomenutom autoru dinamizirajući čimbenik i uz naciju-državu figurira kao najznačajniji organizacijski (institucionalni) kompleks u razvoju modernih društava (Giddens 1990). Naravi modernosti pripada i *globalizacija*: "modernost je inherentno globalizirajuća" (Giddens, 1990). Globalizacijske tendencije povezuju pojedince u sustavu širokog raspona, odnosno Giddens ju opisuje kao "kompleksnu dijalektiku promjene i na lokalnim i na globalnim polovima" (Giddens 1990).

Globalizaciju, dakle, ne treba vidjeti kao proces koji bi planetarno distribuirao i u lokalne kontekste naprosto ubacivao 'gotove proizvode' modernizacije a koji bi onda poput kakvog stranoga tijela ostali nepromijenjeni i u novim okvirima, ono *globalno*, naprotiv, *stupa u interakciju* s lokalnim i tako stvara osebujne, bitno nove situacije i strukture. Učinci globalizacije ne vide se u pukom zbrajanju lokalnoga i globalnoga, nego u njihovom uzajamnom prožimanju koje *kvalitativno* mijenja život na lokalnim točkama i time se povratno definira i globalni okvir. *Modernizacija je proces unutaršnjeg ujednačavanja i raščaravanja svijeta* tradicionalnih zajednica u dodiru s racionaliziranom zapadnom kulturom, vojnom, političkom i gospodarskom moći, dok je *globalizacija proces pluraliziranja svijeta* po normama i pravilima igre koje su zadane interesima kapitala i političke moći. Borba protiv tradicionalnih, autoritarnih, totalitarnih i fundamentalističkih poredaka koji koče slobodan protok ljudi, roba i kapitala posljednjih dvadesetak godina vodi se pod zastavom ljudskih prava. *Ljudska prava u globalizirajućem svijetu postala su bitna funkcija kapitala*. Teorije modernizacije i globalizacija referentni su okvir objašnjenja političkih, kulturnih i gospodarskih odnosa u *svjetskom društvenom sustavu* u nastajanju. Po prvi put u povijesti političke vođe i narodi Trećeg svijeta i "druge Europe" susreću se sa situacijom da im je budućnost zadana. *Ime zadanoj budućnosti jest tranzicija po pravilima što ih je odredio Zapad*.

U modernizacijskoj tranziciji uspješni su samo bili Japan i četiri mala zmaja: Južna Koreja, Tajvan, Hong Kong i Singapur, dok elite u zemljama

Trećeg svijeta, slično u Srednjoj i Istočnoj Europi ne uspijevaju u svojim tranzicijskim namjerama.

Za razliku od modernizacije, *globalizacija je proces donekle neovisan o volji samih sudionika u njemu*. Tu postavku zastupa sociolog Robertson (Milardović, Njavro 1999) kako bi opisao načine na koje se kapital, ideje i kulturni kodovi pomoću novih sredstava komuniciranja šire svijetom. Razvojem komunikacijskih i informacijskih tehnologija važnost prostora je uklonjena, te dolazi do *zgrušnjavanja vremena i prostora što je pretpostavka globalizacijskog procesa*. To je širenje svojevrsna prijetnja *kulturnim i nacionalnim identitetima*. Tako Fukuyama u svojoj apologiji liberalne demokracije najavljuje "konačnu političku neutralizaciju nacionalizma" u uvjetima sveopće centralizacije i jezičnoga ujednačavanja svijeta.

Ekonomija, politika, kultura i društvena razina čine globalizacijske trendove. Najznačajnije promjene događaju se *u kulturi*. Sredstva masovne komunikacije omogućuju širenje *popularne kulture* i razvoj tzv. *globalne kulture*. Kultura i kulturni identiteti, koji su krajnjem slučaju civilizacijski identiteti, s kojima se ljudi počinju poistovjećivati, uzroci su sukoba u poslije hladnoratovskom svijetu. Upravo su kulturne distinkcije prema *Huntingtonu* (1997) znatno važnije od ideologijskih, političkih i gospodarskih. Velike podjele među ljudima i dominantan izvor sukoba bit će kulturne naravi.

Budući da se to osobito odnosi na Stari svijet, neki francuski političari tvrde da žrtvovanjem nacionalnih suvereniteta gospodarskom napretku, kao što to zahtijeva sporazum o Europskoj zajednici, ne stvaramo Europu, nego ju razgrađujemo. *Finkelkraut* (1997) će reći da se "*ljudskost ne stječe, nego gubi kada se nastoji izbrisati vlastiti identitet i otrgnuti se, pod svaku cijenu, od svog posebnog određenja*".

Međutim, kako je kazao *Harvey* (1989), *globalizacija nije jednoznačan i nepovratan proces*. On to ilustrira činjenicom da je kulturna homogenizacija svijeta praćena pojavama poput decentralizacije državne uprave i zahtjevima za lokalnom samoupravom i samostalnim razvitkom. Propast posljednjih "carstava" u Europi je posljedica zahtjeva za samoodređenjem malih naroda, Hrvata, Slovenaca, Litvanaca i drugih. *Kulturni identitet* postao je temelj samoodređivanja i budućeg razvitka malih naroda. Dakle, upravo je *jačanje kulturnih partikularizama i afirmacija nacionalnih identiteta najveći protivnik ujednačavanju kojega predstavljaju tržišni racionalizam i globalna tehnološka ekonomija*.

Prema tome, *Fukuyamina teza o sveopćoj centralizaciji i jezičnoj harmonizaciji*, naprosto nema uporišta i u proturječju je s teorijskim objašnjenjem evolucijskog razvoja živih sustava i ljudskih društava, čija je odlika *diferencijacija* i sastavljen od različitih nacionalnih i kulturnih identiteta čija se samobitnost mora očuvati.

Upravo je problem društveno-gospodarskoga razvitka Hrvatske u 21. stoljeću najdublje povezan s pitanjem *kulturnoga i nacionalnoga identiteta*. Društveno-gospodarski razvoj temeljen na neophodnosti *industrijske proizvodnje, izgubljen nacionalni identitet*, osnovne su karakteristike razvoja Hrvatske do devedesetih godina. Upravo nacionalni identitet kao

bit moralne zajednice bio je čvrst temelj stvaranja moderne hrvatske države.

U uvjetima djelovanja globalizacijskih trendova, europskih integracija, jačanja regionalističkih i lokalističkih zahtjeva, *ponovno određivanje hrvatskoga nacionalnog identiteta* postaje bitan preduvjet osmišljavanja buduće strategije društveno-gospodarskog razvitka Hrvatske. Eventualno popuštanje tezi da je sve tradicijsko lokalno i specifično nacionalno samo smetnja protoku roba, ljudi i kapitala, bilo bi nekritičko prihvaćanje takvih ideja koje bi Hrvatsku kao malu i tranzicijsku zemlju dovelo u bezizlazan položaj.

## 1.2. Turizam i kulturni identitet

Neosporni ciljevi turističkoga razvitka inkorporiraju u sebi *zadovoljstvo gostiju i njihovih domaćina*. Pretpostavka za uspješnu realizaciju navedenih ciljeva su *stalna promišljanja vlastitog kulturnog identiteta u uvjetima stalne promjene okružujuće situacije*. Hrvatska pritom treba riješiti dvije bitne zadaće: izboriti se za trajno siguran položaj u međunarodnom poretku, držeći se spoznaje o glavnoj tendenciji i smjeru njegova kretanja, sukladno međunarodnim standardima; druga je zadaća povezana s prvom: njezino rješavanje dovodi u međusobni odnos tendencije i smjer kretanja suvremenosti s potrebama i interesima Hrvatske sa *suvremenim*, u svijet integriranim, *načinom njegova opstanka*.

Drugim riječima, društveno-gospodarski razvitak Hrvatske treba temeljiti na zakonitostima postmodernoga, održivog razvoja, oslonjenoga na kulturni i socioekološki kapital. Primjera u tom smislu ima dovoljno. Primjeri Japana i Austrije pokazuju da je takav put moguć i poželjan, ako je utemeljen na ukupnosti elemenata kulturnoga pamćenja, tradiciji i identitetu. Republika Irska je, zahvaljujući i medijskoj promidžbi svoje kulture, tradicije, umjetnosti i načina života, po visini životnog standarda nadmašila Veliku Britaniju.

Dakle, odgovore na pitanje kako integrirati Hrvatsku u globalne procese, *treba tražiti u okviru uporabe društvenog i kulturnog kapitala utjelovljenoga u energiji i potencijalu njezinih građana, a koristeći komparativne prednosti zemlje u odnosu na globalno društveno, političko i ekonomsko okruženje*.

Stoga, i hrvatski turizam nema perspektive ako ne afirmira pozitivan odnos prema procesima globalizacije, ali kao pluralističkom sustavu koji se sastavlja od različitih nacionalnih i kulturnih identiteta čija se *samobitnost mora očuvati*.

U tom smislu možemo govoriti o pozitivnim efektima globalizacije na turizam, tako da se vraćamo svojim korijenima i na taj način stvaramo nove vrijednosti.

Istina je da turizam i potiče globalizaciju (Dulčić 2002). U počecima utjecaji turizma su lokalizirani na relativno mali prostor, da bi već sedamdesetih i

osamdesetih godina 20. stoljeća, zahvatili gotovo sve zemlje i krajeve svijeta. No, njegova globalizacijska funkcija ne proizlazi samo i ponajprije iz činjenice, da je turizam, kako mnogi tvrde "vodeća svjetska industrija". On svoju snagu utjecaja na proces globalizacije iskazuje prije svega brzinom razmjene ekonomskih i kulturnih utjecaja između turista i lokalnih zajednica.

Turizam je bio preteča u poticanju globalizacije stvarajući međunarodne organizacije koje šire depolitizirani prostor i tako stvaraju infrastrukturu po kojoj se uspinju novi razvojni trendovi. Međutim, globalizacija je proces koji istodobno generira i negativne implikacije.

"Mekdonaldizacija" društva je samo naizgled bezazleni napad na tradicionalne i lokalne običaje pripremanja i uzimanja hrane. To je zapravo napad na raznovrsnost svijeta oličan u kulturnim i nacionalnim identitetima.

Nekritično prihvaćanja standarda u sadržajima ponude (Avelini-Holjevac 1992) inkompatibilno je s "dobrim namjerama" globalizacije.

Nažalost, pojam kvalitetnog u globalnim sustavima do sada je poistovjećen s pojmom standardiziranog sadržaja ponude što dovodi do gubljenja nacionalnih, regionalnih i lokalnih odlika, a što i jest jedan od najčešćih prigovora globalizaciji kao fenomenu. U tom smislu kao nužnost se ističe nastojanje da se tehničkoj standardizaciji ponude pridodaju i neki elementi autohtonog karaktera (Crnjak-Karanović, Petrić 2000).

Kako bi se opstalo na tržištu, potrebno je da sve destinacije teže izgraditi vlastiti imidž. Samo onaj tko će se prepoznatljivo razlikovati od konkurencije u okviru globalnoga društvenog sustava, bit će interesantan u poplavi ponude. To vrijedi za brojne destinacije u priobalnoj Hrvatskoj i u unutrašnjosti koje se jedva razlikuju jedna od druge, a koje će u budućnosti bolje nego do sada morati znati kako prenijeti gostu svoj autentičan profil ponude koji će se razlikovati od drugih zemalja.

Stvaranjem autentične ponude ostvaruje se prepoznatljivost na turističkom tržištu. Danas se na turističkom tržištu pojavljuje sve više destinacija i opstati će samo one destinacije koje su posebne, drugačije od drugih. Autentičnost i prepoznatljivost najbrže se može postići formiranjem kvalitetnog kulturno-turističkog proizvoda. Kulturni resursi su jedinstveni i neponovljivi jer ne postoje dva ista kulturna resursa ili dvije identične kulture. Sve poznate svjetske turističke destinacije ostvarile su prepoznatljivost na turističkom tržištu upravo zahvaljujući turističkim proizvodom temeljenog na kulturi i kulturnim resursima (poput London-Big Ben, Buckinghamska palača, London Eye, Tower Bridge; Pariz-Eiffelov toranj, katedrala Notre Dame, Louvre; Rim- Fontana di Trevi, Koloseum, Konstantinov slavoluk, Trajanov stup; Berlin- Brandeburška vrata, Berlinska katedrala). Valorizacijom kulturnih resursa ostvaruju se dvije glavne prednosti:

1. čuva se kultura od izumiranja i zaborava, podiže se vrijednost kulture te se jača kulturni identitet
2. ostvaruje se prepoznatljivost na turističkom tržištu.

Da bi se ostvarila prepoznatljivost i autentičnost na turističkom tržištu potrebno je raspolagati kulturnim resursima jake privlačne snage jer takvi resursi imaju međunarodnu prepoznatljivost. Hrvatska ima bogatu kulturno resursnu osnovu za formiranje autentičnog proizvoda. Već sama činjenica da je Hrvatska jedna od najmanjih zemalja sa najviše zaštićenih kulturnih dobara od strane UNESCO-a može se iskoristiti u promotivne svrhe. Sa druge strane, korištenje tradicije pa čak i samo u turističke svrhe sprječava izumiranje kulture. U današnjim uvjetima globalizacije naglasak se stavlja na očuvanje kulturnog identiteta, baštine i tradicije, a razvoj kulturnog turizma doprinosi tome.

*Razvojni ciljevi turističkoga sektora* uvijek su u funkciji prethodno *jasno utvrđenih ciljeva*. Stoga ih nazivamo *strategijskim ciljevima*, odnosno ciljevima druge razine. Ti ciljevi dimenzioniraju mogućnosti, odnosno odgovaraju na pitanje "što možemo učiniti u danim društvenim i materijalnim uvjetima razvoja da bi se realizirali normativni, odnosno opći razvojni ciljevi društva – ciljevi prve razine?" (Crnjak-Karanović, Petrić 2000).

Stoga, Hrvatska mora djelatno, a ne deklarativno odlučiti iskoristiti *pozitivne efekte globalizacije* i minimalizirati negativne. To konkretno znači da mora odgovoriti na četiri ključna pitanja (Dulčić 2002):

- sposobnosti stvaranja domaćega turističkog proizvoda i njegov odnos prema svjetskim kriterijima i standardima,
- sposobnost uključivanja u svjetske distribucijske i komunikacijske sustave koje koristi turizam,
- odnos globalizacije prema kulturnom i turističkom identitetu Hrvatske i
- tržišne (razmjenske) vrijednosti prirodnog potencijala Hrvatske u uvjetima globalizacije, ekoloških standarda EU i modela održivog razvoja.

Jer, hrvatski turizam, kao relativno mali segment gospodarskoga i ukupnoga društvenog sustava, ne može se kao posebno područje uključiti u proces globalizacije ako u tome Hrvatska kao cjelina zaostaje.

### 1.3. Turistička regionalizacija kao odgovor na globalne procese

Kao reakcija odnosno nadopuna na globalizaciju pojavljuje se i turistička regionalizacija. Sastavnim dijelovima turističke regionalizacije najčešće smatramo:

- decentralizaciju
- diversifikaciju
- regionalnu specijalizaciju proizvoda
- jačanje i ponovno stvaranje regionalnih identiteta.

Drugim riječima, općenito *regionalizaciju možemo definirati kao metodu prostorne raščlambe neke prostorne cjeline na dijelove koji se ističu*



*određenom prostornom, razvojnom, povijesnom i drugom posebnosti ili homogenosti tih vrijednosti (Šimunović 1995).*

*Pod turističkom regionalizacijom podrazumijevamo stvaranje funkcionalnih cjeline, čime cjelokupni prostor Hrvatske raščlanjujemo na dijelove koji se ističu posebnosti s obzirom na raspoložive turističke resurse, a shodno turističkim trendovima.*

Dakle, ako regionalizacija općenito može biti prostorna i funkcionalna, turistička regionalizacija je isključivo funkcionalna, koja stvaranjem optimalne tržišno-turističke ponude isključivo odgovara na suvremene turističke preferencije.

Stoga, turističku regionalizaciju ne treba poistovjećivati niti s *regionalizacijom*, koji se definira kao težnja za posebnim gospodarskim, političkim ili kulturnim životom neke regije. Ponajčešće se pojavljuje u regijama koje imaju specifičnosti, povijesno naslijeđe i prirodna bogatstva.

Odgovarajuća podjela i razvoj turističkih regija u vezi su sa suprotstavljenim činjenicama. Europsko i svjetsko turističko tržište traže nove vrijednosti, a Hrvatska na cijelom svom prostoru ima turističke atraktivnosti koje se moraju valorizirati. Stoga je potrebno Hrvatsku podijeliti na turističke regije koje bi poticale unutar regionalne turističke procese, a u funkciji stvaranja ponude i kvalitete turizma ovisno o novim, globalnim turističkim uvjetima.

Prostorna distribucija pojedinačnih turističkih uvjeta određuje njihovu zajedničku vrijednost. Ovisnost o značajkama turističkih aktivnosti stvaraju se među njima različiti odnosi u prostoru. Ako se to pripada i širem tipološkom, turistički atraktivnom prostoru, u koji je inkorporiran i sustav naselja, sa zanimljivim građevinama i ostalim realnim i potencijalnim turističkim atrakcijama, dobivamo funkcionalno turistički atraktivnu cjelinu koja se može uobličiti kao *turistički lokalitet, turističko mjesto, turističko područje* ili *turistička regija*.

U prilog činjenici da postojeća županijska regionalizacija Hrvatske ne udovoljava zahtjevima globalnog turističkog tržišta govore i istraživanja (Klarić 1995) iz kojih je vidljivo da dobre mogućnosti samostalnog funkcioniranja, trenutačno i u perspektivi imaju samo županija Istarska i Primorsko-goranska, a dosta dobre mogućnosti i županije Splitsko-dalmatinska i Dubrovačko-neretvanska, te grad Zagreb. Od ukupno ostvarenih noćenja zajedno imaju preko 80 %.

U prilog međuovisnosti pravilne regionalizacije i novih turističkih uvjeta govori i *Vukonić* (1995). U turizmu je situacija to složenije što se tiče prostornog problema s kojim se suočava turistički svijet. Još su prije petnaestak godina započela intenzivnija raznovrsna, sustavna i opsežna istraživanja sa "samo jednom zadaćom: odgovoriti na pitanje kako dalje razvijati turizam, a da pri tome ne trpi prostor (resursi), niti ukupna čovjekova okolina, ali da se niti ne umanjuju gospodarski ili bilo koji drugi pozitivni učinci turizma na sredinu u kojoj se razvija.

Naposljetku, u tom kontekstu nisu smjeli na bilo koji način stradati niti oni koji su logikom stvari u žarištu cijelog sustava – turisti. Takva su razmišljanja i razmjena mišljenja doveli do spoznaje o potrebi razvijanja

odgovornog 'mekog', alternativnog, održivog ili eko-turizma, kako se najčešće pokušalo nazvati taj novi impuls u turističkim razvijenim spoznajama."

Drugim riječima pledira se za očuvanje prirodne, socijalne i kulturne višestrukosti, za što pravilna turistička regionalizacija mora biti odgovorna.

U tom smislu i *nova koncepcija turističkoga razvoja* mora biti utemeljena na načelima tržišta, privatne inicijative, ekonomije malih razmjera, novih vrijednosti, komplementarnosti obale i njenog zaleđa, kontinentalnog dijela, ekološke ravnoteže, te na načelu razvoja regije kao funkcionalne cjeline. Sve to podrazumijeva i *novu koncepciju turističkoga marketinga* koji podrazumijeva pozicioniranje regije i njenih dijelova, njenih turističkih proizvoda i njihov plasman na ciljane, alternativna turistička tržišta.

Novina je još u tome, da je regionalizacija, tj. prostor kao cjelina, bitna sastavnica novih turističkih koncepcija koje pod turističkim robama ne podrazumijevaju samo materijalne stvari, usluge i prava *već i dugoročno osigurava prostor za odmaranje i rekreaciju* (Vukonić 1995). Dakle, dugoročno osiguran i uređen prostor za odmor i rekreaciju, briga je turističke regije.

Naime, "marketing je korjenito promijenio gledište prema prostoru i 'uvrstio' ga u sastavni dio dobra koje se kao turistički proizvod, plasira i konzumira na turističkom tržištu. *Takvo je gledište iznijelo viziju prostora u turizmu u novom svjetlu: njegova je uloga dobila više tržišno obilježje, a on sam je dobio i svoju cijenu.* Sada više ne samo kao cijenu prostora (okvira) u kojem se smještaju i grade kapaciteti turističke ponude nego kao sastavnica osnovnog (turističkog) proizvoda. Danas smo i u našoj praksi sve više svjesni da uređeni prostor dovodi ili odvodi posjetitelje, a da o ukupnom čovjekovom okolišu ovisi hoćemo li, koliko ćemo ili možda nećemo biti prihvaćeni na turističkom tržištu." (Vukonić 1995).

Načelno govoreći postoje tri regionalne podjele:

1. Granice turističkih regija poklapaju se s granicama administrativnih jedinica.
2. Turističke se regije definiraju neovisno o političkim granicama.
3. Turističke regije postoje na području cijele države, ali se ne poklapaju s granicama teritorijalno-političkog ustrojstva (županijama).

*Prednosti* su podjele iz *točke 1.* sljedeće:

- nove se granice ne moraju određivati jer one već postoje,
- preklapanje političkih i turističkih granica olakšava rad,
- državne su službe ustrojene za političke jedinice što olakšava uporabu u turističke svrhe.

*Nedostaci* su podjele iz *točke 1.* sljedeći:

- mogućnost političkih utjecaja,
- turistička se mjesta, općine zatvaraju i ne vode računa o mogućem preklapanju u ponudi, što dovodi do toga da se tržište nedovoljno uzima u obzir,



- poistovjećivanje turističke regije i županije znatno povećava broj županija.

*Prednosti* su podjele iz *točke 2.* sljedeće:

- jasnija je diferencijacija, a samim time i nadopuna turističke ponude,
- veća mogućnost uvažavanja specifičnosti u turizmu,
- mogućnost financijske i stručne pomoći područjima u kojima u okviru političkih granica ne dominira turizam, ali su njegovi dijelovi ipak nadopuna turističkoj ponudi.

*Nedostaci* su podjele iz *točke 2.* sljedeći:

- problemi nadležnosti,
- različite nadležnosti (regija s turističkom zajednicom i dijelovi regije bez takve organizacije),
- zanemarivanje strateških interesa.

*Prednosti* su podjele iz *točke 3.* sljedeće:

- turistički se proizvod uzima u obzir,
- objedinjuje se nastup sa sličnim ponudama,
- jasniji su strateški interesi,
- naglašava se važnost turizma za cijelu regiju.

*Nedostaci* su podjele iz *točke 3.* sljedeći:

- mogućnost prevelikih upravnih područja,
- opasnost od prevelikih diferencijacija između slabih i jakih turističkih regija.

Slijedom prednosti i nedostataka turističke regionalizacije na prikazani način, čini se ipak da odgovore na: decentralizaciju, diversifikaciju, regionalnu specijalizaciju te jačanje i ponovno stvaranje regionalnih identiteta, treba tražiti u turističkoj regionalizaciji Hrvatske koja ne bi nužno slijedila administrativne (županijske) granice budući da Hrvatska ima na cijelom svom prostoru turističke resurse koji se moraju valorizirati.

## 1.4. Turistička destinacija kao tržišno valorizirana cjelina

### 1.4.1. Destinacija ili odredište

Riječ destinacija rabi se u svim odgovarajućim oblicima romanskih jezika, ali je jako raširena i u anglosaksonskim zemljama. U turizmu je ušla pod sredstvom prometa, posebice onog zračnog koji koristi englesku terminologiju. Pojam destinacije počeo se širiti i na istraživanja u turizmu, početkom sedamdesetih godina 20-og stoljeća, postajala je sve više istoznačnica za turistički lokalitet, zonu, regiju, skup zemalja pa čak i kontinent.

Ovakav razvoj uz pokoje prigovore kritičara protezanja izvornog značenja pojma na novi područje znanstvenog interesa, imao je svoje začetke u radovima pojedinih američkih, no i domaćih autora (Magaš 2003). Iz tog doba datiraju i prve definicije koje se u suštini svode na određenu prostornu cjelinu ili jedinicu.

Razvitak turizma općenito pa i u hrvatskim krajevima bitno je uvjetovan otvaranjem željezničkih pruga (promet) Beč- Trst 1857.; Zagreb – Karlovac –Rijeka 1873.; Ljubljana – Rijeka 1974. itd.

Slijedom toga otvaraju se i prvi smještajni kapaciteti: „Angiolina“ Opatija, 1882., „Kvarner“ Opatija, 1884., „Therapia“ Crikvenica, 1894.

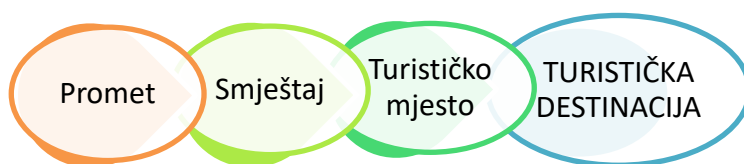
Osnivaju se i turistički savezi i društva čiji je zadatak da se osmišljavaju i obogaćuju ponudu u okruženju izgrađenih smještajnih kapaciteta, tj. u mjestima gdje se ti objekti nalaze. Drugim riječima *širi prostor* postaje dio turističke ponude.

Navedeno potvrđuje i prva legislativa iz tog vremena. Temeljem Zakona o zdravstvu 1906. Godine na teritoriju Austro-Ugarske naziv priznatih morskih lječilišta stekla su mjesta: Opatija, Lošinj, Crikvenica, Dubrovnik i Cavtata (Hitrec, 1995). Slijedom toga, Kraljevina Jugoslavija donijela je pravilnik o proglašavanju turističkih mjesta 1963. godine (Turizam, 1986).

Bivša federacija Jugoslavije, nažalost ne daje značaj širem prostoru odnosno ne uviđa značaj istog za razvoj turizma što je imalo za posljedicu da se na nekim prostorima promišlja, tzv. destinacijski razvoj relativno kasno u odnosu na naše konkurente. Kvalitativni trendovi upućuju na niz tehnoloških, društvenih i političkih promjena u svijetu, koje su uvjetovale bitne promjene obilježja turističke potražnje, a sukladno tome i odgovarajuće prilagodbe na strani ponude. Suvremen a kretanja u načinu korištenja slobodnog vremena karakterizira heterogena potražnja koja ne preferira pojedinačne usluge nego paket usluga koji se „proizvodi“ na određenom prostoru.

Turistička mjesta sa svojom ponudom postaju limitirajući čimbenik daljnjeg razvoja turističkog proizvoda. Za razliku od turističkog mjesta koje imaju čvrsto određene administrativne granice, turističke destinacije nemaju administrativne granice. One postaju optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor koji razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji stvara pretpostavke koje će joj omogućiti da se u usporedbi s konkurencijom dugoročno postižu dobri turistički rezultati.

Slika 1. Matrica razvoja turizma



Izvor: Magaš, 2003.

Navedene činjenice govore u prilog konstataciji da današnje karakteristike turističke destinacije imaju svoje logično ishodište u pojmu turističkog mjesta koja su sa svojim čimbenicima stvarali intenzitet i kontinuitet posjeta gostiju. Dakle, tadašnja turistička mjesta u potpunosti odgovaraju tadašnjim preferencijama ponude.

Turistička destinacija postaje odgovor na suvremena kretanja u načinu korištenja slobodnog vremena. Ona odražava i bitne promjene u filozofiji turističke politike, koja tržište razvoja prebacuje od smještajnog objekta na cjelokupni prostor koji raspolaže dostatnim elementima ponude, koje tržište preferira neovisno o administrativnim granicama.

U cjelini uzevši, za turističku destinaciju treba reći:

- da čini prostornu cjelinu turističke ponude
- da mora raspolagati dostatnim elementima ponude
- da je orijentirana tržištu, turistima
- da je neovisna o administrativnim granicama
- da se destinacijom mora upravljati.

Iz navedenih obilježja proizlazi činjenica da destinacija ima i proizvodnu funkciju ponude odmora, koja kombinacijom elemenata ponude „proizvodi“ *destinacijski proizvod*. Kao takva destinacija je *konkurentna jedinica* u receptivnom turizmu odnosno *turistička destinacija je proizvod, dok izraz odredište predstavlja cilj*. Inače treba napomenuti, kod pokušaja prijevoda nekih riječi iz područja turizma, da se većinom radi o tzv. jezičnoj harmonizaciji pa treba imati na umu čuvenu tvrdnju prof. Ivana Antunca (2006) koji je rekao: „prevođenje definicija (ili pojmova) veoma je nezahvalno, jer postoji mogućnost da se svakom prijevodu priljepi ona podrugljiva talijanska izreka „il traduttore“ postao zapravo „il traditore“, prevedenog teksta, naime da se prevoditelj pretvorio u izdajnika teksta kojeg je prevodio.

#### 1.4.2. Pridjev destinacijski

Od imenice destinacija izveden je i pridjev destinacijski. Upotrebom tog pridjeva u stručnoj i teorijsko-znanstvenoj turističkoj terminologiji, a zatim i u svakodnevnoj govornoj komunikaciji često se čuju izrazi koji nisu u duhu tog pridjeva, bilo da se govori „odredišni“, bilo da se govori

„destinacijski“, a da pri tomu u sadržajnom smislu to ne odgovara suštini naziva.

Svjesni pristupa da teret dokaza pada na onoga tko nešto radi, ulazi se u raščišćavanje pojma s ciljem da se ne komplicira više nego je sam turizam inače kompliciran.

Pokušaja definiranja „destinacije“ ima upravo onoliko koliko i autora koji se bave navedenom problematikom. Gotovo svima je zajedničko da se radi o tržišno-turistički valoriziranom prostoru koji je neovisan o administrativnim ograničenjima i na kojem moraju postojati dostatne atraktivnosti koje će izazvati posjete odnosno turističku potrošnju. Vrlo često se elementi ponude u destinaciji dijele na fiksne i varijabilne elemente.

Fiksni su elementi ulazni čimbenici koji se ne mijenjaju ili se vrlo dugoročno mijenjaju (hoteli, objekti za šport i zabavu, kulturni sadržaji, restorani, bazeni, turistički uredi, slike krajolika, znamenitosti i sl.). Navedeni elementi ponude turistima pružaju tzv. mogućnost turističkog djelovanja, u koje spadaju sve aktivnosti, utisci i doživljaji koje može pružiti turistička destinacija.

Mogućnost turističkog djelovanja „proizvodi“ se na svakoj razini pružanja usluga, pa je najčešće dijelimo da lokalno internu mogućnost turističkog djelovanja i lokalno eksternu mogućnost turističkog djelovanja.

Interna se mogućnost turističkog djelovanja odnosi u turističkoj destinaciji neposredno na slijedeće lokacije, na infrastrukturno i suprastrukturno unutrašnje otvaranje, na određena raspolaganja i regulative. Internu mogućnost turističkog djelovanja destinacije treba sagledati kao funkciju internih mogućnosti unutar turističke destinacije, ali ne samo turističke destinacije već i njenih podsustava. Naime, mogućnost turističkog djelovanja se stvara na razini hotela, poduzeća, grada, lokaliteta, regije pa i zemlje u cjelini.

Eksterna mogućnost turističke destinacije definira se kao funkcija mogućnosti internog djelovanja ostalih lokacija (elementa ponude) izvan destinacije odnosno izvan hotela, poduzeća itd.

Varijabilnim ulaznim čimbenicima mogu se u turističkoj destinaciji smatrati turističke robe i ulaganja rada potrebnog za odgovarajuće povezivanje tih roba i njihovo plasiranje na tržište.

Imajući u vidu sve naprijed rečeno upotrebljavati pridjev „destinacijski“ je uputno kada se misli na stvaranje ponude kombinirajući lokalno interne i lokalno eksterne mogućnosti turističkog djelovanja.

Da li se hotel ponaša destinacijski? Navedeno pitanje traži odgovor da li hotel svoje mogućnosti turističkog djelovanja (svoju ponudu) optimalno kombinira s elementima ponude iz svog okruženja (eksternim mogućnostima turističkog djelovanja). Da li se poduzeće ponaša destinacijski? Da ako svoje interne mogućnosti kombinira s eksternim mogućnostima destinacije. Dakle, destinacijski razvoj turizma podrazumijeva optimalnu kombinaciju lokalno internih i lokalno eksternih

mogućnosti turističkog djelovanja, bez obzira da li se radi o hotelu, poduzeću, gradu, lokalitetu, zoni ili državi u cjelini.

### 1.4.3. Tipologija destinacija

Razumijevanje tipologije destinacije je kompleksan, ali nužan zadatak. Turističku destinaciju je potrebno analizirati sa svih aspekata, kako bi se stvorila podloga za donošenje odluka o formiranju destinacijskog proizvoda koji će biti konkurentan na turističkom tržištu. Jedino na taj način će se ostvariti glavni cilj u turizmu, a to je zadovoljstvo turista.

Pri analizi turističke destinacije Buhalis (2000) ističe da je potrebno uzeti u obzir sljedećih šest elemenata:

- Atrakcije (prirodne, umjetne, izgrađene, svrhovito izgrađene, baština, posebna događanja)
- Pristupačnost (cjelokupni infrastrukturni sustav koji se sastoji od staza, terminala i vozila)
- Sadržaji (smještajni i ugostiteljski objekti, maloprodaja, ostale turističke usluge)
- Dostupni paketi (turistički paketi od posrednika i grosista)
- Aktivnosti (sve aktivnosti dostupne u destinaciji i koje turisti poduzimaju tijekom boravka)
- Pomoćne usluge (usluge koje koriste turisti kao što su banke, telekomunikacija, pošte, kiosci, bolnice, itd.).

Budući da turisti putuju iz različitih motiva, razvijanje tipologije je vrlo složeno. Većina tipologija se upravo bazira na atrakcijama koje predstavljaju glavni motiv putovanja.

U tom kontekstu, sa aspekta atrakcija, destinacije možemo klasificirati u dvije opće kategorije:

1. destinacije u kojima dominiraju prirodne atrakcije (planinske destinacije, jezerske destinacije, morske destinacije, jezerske destinacije...)
2. destinacije u kojima dominiraju atrakcije koje je stvorio čovjek (kulturne destinacije, destinacije tematskih parkova ili zabavnih parkova...).

Uzimajući u obzir privlačnu snagu atrakcija, destinacije možemo podijeliti na:

1. primarne destinacije
2. sekundarne destinacije.

*Primarne destinacije* raspolažu sa atrakcijama jake privlačne snage koje su prepoznate na međunarodnoj razini. Takve destinacije su glavni cilj putovanja turista u kojima se zadržavaju dulje vrijeme.

*Sekundarne destinacije* raspolažu sa atrakcijama slabije privlačne snage. Takve destinacije nisu glavni cilj putovanja, nego ih turisti posjećuju na putu prema primarnim destinacijama. Sekundarne destinacije su uglavnom izletničke destinacije u kojima se turisti kraće zadržavaju, jer ne raspolažu sa atrakcijama koje bi turiste zadržali dulje vrijeme.

Budući da današnji turisti na svom putovanju posjećuju više destinacija, takva se putovanja najčešće sastoje sa jednom primarnom i više sekundarnih destinacija.

Većina se destinacija može svrstati u nekoliko kategorija koje predstavljaju njihovu primarnu privlačnost. U sljedećoj tablici prikazana je tipologija destinacija sa aspekta primarne privlačnosti.

**Tablica 1. Tipovi turističkih destinacija - glavna ciljana tržišta i poduzete aktivnosti**

Tip turističke destinacije	Kupci	Aktivnosti
Urbana	Posao Dokolica	Sastanci- konferencije- izložbe Obrazovanje- religija- zdravlje Razgledavanje- kupovina- zabava- kratak predah
Morska	Posao Dokolica	Sastanci- konferencija- izložbe More- sunce- pijesak- seks- sport
Alpska	Posao Dokolica	Sastanci- konferencije- izložbe Skijanje- planinski sportovi- zdravlje
Ruralna	Posao Dokolica	Sastanci- konferencije- izložbe Opuštanje- poljoprivreda- učenje- sportovi
Autentični Treći svijet	Posao Dokolica	Istraživanje poslovnih mogućnosti- sastanci Avantura- autentičnost- dobročinstvo- posebni interesi
Jedinstvena- egzotična- ekskluzivna	Posao Dokolica	Sastanci- povlačenje u osamu Posebne prigode- bračno putovanje- obljetnice

*Izvor: Buhalis, 2000.*

Temeljem prethodne tabele Buhalis (2000) razlikuje:

- a) *Urbane destinacije* privlače turiste različitih preferencija poput poslovnih, zdravstvenih, kulturnih i odmorišnih turista. Većina urbanih destinacija dobro je opremljena kongresnim i izložbenim prostorima (dvoranama) te potrebnom prijevoznom i smještajnom infrastrukturom kojom se olakšava organizacija većih događanja. Navedene destinacije također privlače i odmorišne turiste tijekom školskih praznika i vikenda, kada je prisutan manji broj poslovnih turista i vezanih događanja. Odmorišni turisti mogu koristiti neke od jedinstvenih sadržaja i usluga u urbanim destinacijama za uživanje u kratkim odmorima ili produženim vikendima. Urbane destinacije isto tako privlače i obrazovne i zdravstvene turiste, jer su one uglavnom dobro opremljene kvalitetnim obrazovnim ustanovama i bolnicama. Sve više urbanih naselja koristi i industrijsku baštinu te napuštena industrijska postrojenja u obrazovne svrhe ili kao dodatne aktivnosti prilikom odmora.
- b) *Primorske destinacije i ljetovališta* služe turistima za odmor i rekreaciju. Takve destinacije turisti posjećuju i iz zdravstvenih razloga.
- c) *Planinske destinacije* privlače odmorišne turiste koji su ujedno ljubitelji zimskih sportova kao što su skijanje, no i turiste koje privlače prirodne atraktivnosti u svim godišnjim dobima. One također privlače turiste kao što su prirodoslovci, planinski biciklisti, šetači i sl.
- d) *Ruralni turizam* se razvija vrlo brzo. Poljoprivrednici i seosko stanovništvo koriste postojeće želje turista za povratkom prirodi uz doživljaj autentičnih poljoprivrednih procesa. Stoga se poljoprivredni objekti često prilagođavaju turističkim aktivnostima.
- e) *Odredišta u jedinstvenim zemljama* (često Trećeg svijeta) često se nalaze izvan uobičajenih turističkih ruta. Turisti uživaju u autentičnim iskustvima u mjestima koja još uvijek imaju ograničen stupanj turističkog razvoja te često ne posjeduju potrebnu infrastrukturu za pružanje turističkih usluga
- f) *Jedinstvene-egzotično-ekskluzivne* destinacije iz razloga što nude autentično i dragocjeno iskustvo. Kao rezultat toga, ove destinacije promoviraju se kao "iskustvo koje se doživi jednom u životu" što je popraćeno i odgovarajućom razinom cijena. Ove destinacije usredotočene su na turizam koji nije masovni, čime se pojavljuje potreba maksimiziranja prihoda po posjetitelju. Često predstavljaju san prosječnog putnika i na taj način se brendiraju i plasiraju na tržištu; kao prestižni proizvodi za posebne prilike kao što su vjenčanja, medeni mjesec, obljetnice, prigode ili incentive putovanja.

Vukonić (1995) razlikuje destinacije prema strukturi resursa:

1. homogene destinacije (destinacije sa jednim resursom)
2. heterogene destinacije (destinacije sa mnoštvom resursa).

Lumsdon (Križman Pavlović 2008) u svojoj tipologiji destinacija razlikuje "stopover" ili međudestinacije, destinacije kratkog zadržavanja i dnevno

posjećene destinacije. "Stopover" ili međudestinacije su destinacije smještene na polovici putovanja prema glavnoj destinaciji. Destinacije kratkog zadržavanja su destinacije koje imaju nacionalnu ili međunarodnu privlačnost. Dnevno posjećene destinacije su prepoznate na regionalnoj razini u kojima se turisti zadržavaju najviše jedan dan.

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) za statističke potrebe je destinacije klasificirala u tri grupe:

1. udaljena destinacija, odnosno najudaljenije mjesto u odnosu na domicil;
2. glavna destinacija, odnosno mjesto gdje je provedeno najviše vremena;
3. motivirajuća destinacija, odnosno mjesto koje posjetitelj smatra primarnim ciljem posjeta.

Autori Lue, C., Crompton, L. J. i Fesenmaier, D. R. (1993) razrađuju tipologiju turističkih destinacija s aspekta pet prostornih modela i to:

A1 - putovanje u jednu destinaciju

A2 – posjet nizu destinacija prije osnovne destinacije

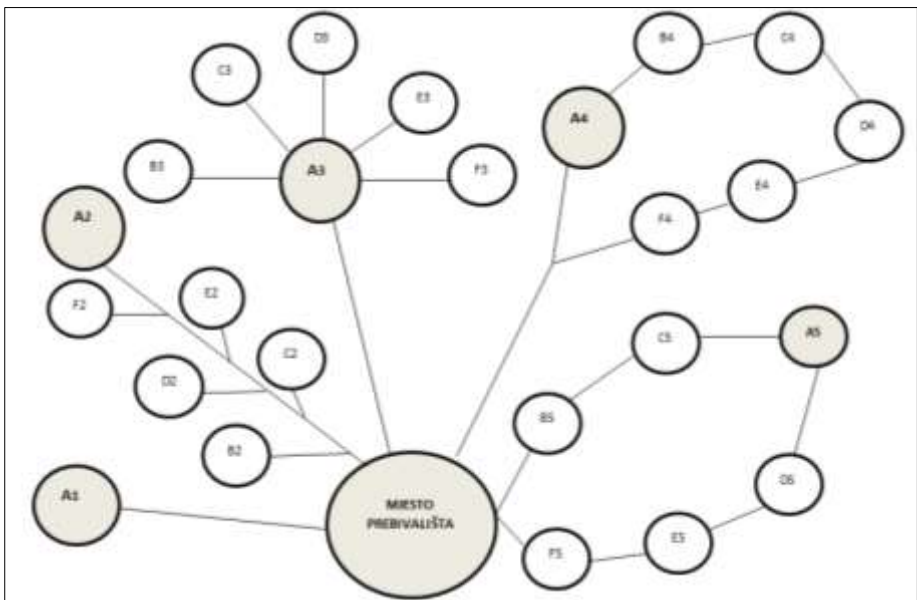
A3 - osnovna destinacija ( u kojoj se boravi te služi kao polazište za posjet drugima u radijusu osnovne destinacije)

A4 - regionalno kružno putovanje: posjet nizu destinacija u regiji

A5 - kružno putovanje: tipični itinerar s posjetom nizu turističkih destinacija bez žarišnog destinacije.

Prethodna podjela je prikazana na slici 2.

Slika 2. Tipologija turističkih destinacija



Izvor: Lue, Crompton, i Fesenmaier, 1993.

Slika identificira pet karakterističnih prostornih obrazaca koji mogu biti usvojeni od strane odmorišnih putnika. Izabrani prostorni obrazac će vrlo vjerojatno ovisiti o vrsti destinacija dostupnih na tržištu, njihovoj



pristupačnosti te vrsti područja u kojima se nalaze (Ewing i Baxter 1981). Jedan dio posjetitelja destinacije može usvojiti karakteristike svih navedenih obrazaca, no dok se ne spoznaju omjeri i strukture svakog obrasca, napori kooperativnog marketinga vjerojatno neće postići željeni učinak. Najjednostavniji prostorni obrazac odražava se kroz putovanje u jednu destinaciju. Međutim, postoje slučajevi kada su atrakcije „samostojeće“, tj. kada su primarni i jedini razlog posjete destinaciji, bez nužne poveznice sa drugim atrakcijama.

Ostala četiri obrasca opisuju alternativne pravce za obilazak nekolicine odredišta. Alternativni obrazac jest tzv. "usputni" uzorak, pri čemu jedna destinacija pruža fokus putovanja. Međutim, na putu u i iz tog odredišta, postoje mjesta od interesa koje turisti mogu obići i u njih uložiti svoje vrijeme i novac. „Usputne“ destinacije uspostavljene su između domicila (tržišta potražnje) i primarne destinacije, tako da se posjetitelji "presreću" na putu ili na samom povratku iz primarnog odredišta.

Nelson (1958) je zaključio kako se relativno malim atrakcijama lakše privlače usputni posjetitelji nego oni koje je potrebno „skretati“ sa unaprijed određenog, utabanog puta. Iako su ove manje atrakcije postavljene s ciljem povećanja atraktivnosti primarnog odredišta, njegova privlačnost se može smanjiti ako te interventne prilike nisu dostupne.

Iz navedenog je vidljivo da ne postoji univerzalna tipologija destinacija koja bi se mogla primjenjivati u svim slučajevima. Znanstvenici pokušavaju postaviti fleksibilni model kojeg bi se moglo primjenjivati u većini slučajeva.

#### 1.4.4. Razvoj turističke destinacije

Turistička destinacija prelazi od jedne točke promatranja, različita eksploatacijska stanja i stanja razvoja. Ta pojava nastaje zbog utjecaja izravnih i neizravnih čimbenika nestabilnosti bez obzira utječu li ti čimbenici iz okruženja ili same destinacije.

Označavanjem tih stanja pomoću pokazatelja rasta koji su u pravilu količinsko-ekonomski, dobiva se u odnosu na vrijeme životni ciklus (životna krivulja) turističke destinacije.

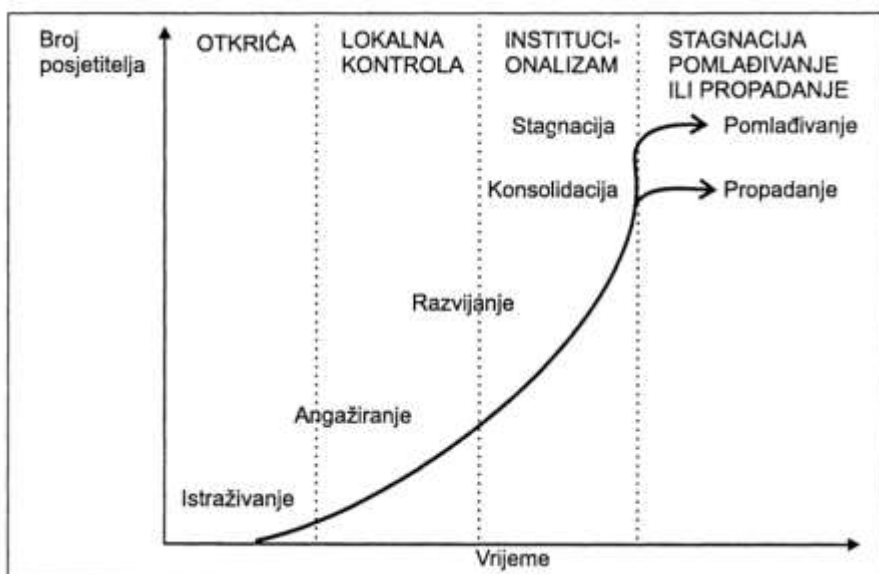
Evolucija je turizma bila čvrsto povezana s razvojem destinacije, a posebno s pojedinim lokalitetima koji su se značajnije razvijali razvojem komunikativnih čimbenika.

Navedeni su čimbenici uzrokovali masovnost turističkih grupa, vrlo često različitih preferencija.

Usporedno se razvilo i tržište koje se mijenja, a pojedini su lokaliteti morali na to odgovoriti u smislu novog proizvoda.

Drugim riječima, destinacije prolaze kroz ciklus evolucije koji je sličan životnom ciklusu svakog drugog proizvoda gdje prodaja raste kako se proizvod razvija: kroz plasman, razvoj, zrelost i propadanje (vidi sliku 3).

Slika 3. Životni ciklus turističke destinacije



Izvor: Butler, 1980.

Navedena krivulja će varirati, ali će za svaku destinaciju ovisiti o čimbenicima kao što su stupanj razvoja, vladina politika, tržišni trendovi, konkurentnost destinacije, čimbenici ponude, sposobnosti podnošenja kapaciteta, utjecaji turista i planiranje.

Drugim riječima, turističke su destinacije dinamične s promjenjivom ponudom i ovise o tržištu koje se razvija u kvantitativnom i kvalitativnom smislu. Njegovim oscilacijama pridonose tipovi turista s jasnim preferencijama, motivima i željama.

Pristup navedenom krivuljom ima puno kritičara. Međutim treba ga shvatiti kao konceptualnu okosnicu, iako su neki teoretičari sugerirali da se može koristiti i kao vodič za strateška planiranja u destinacijama ili kao sredstvo za prognoziranje.

Na sljedećoj slici prikazan je utjecaj turizma u svakoj fazi životnog ciklusa turističke destinacije

Vidljivo je da su različite destinacije pod utjecajem različitih čimbenika u svakoj od faza svog životnog ciklusa.

Razvojem turizma u destinaciji nužno je upravljati. Svako nekontrolirano povećanje turista u destinaciji stvara sve veći pritisak na prirodne i društvene resurse i „gura“ destinaciju u fazu pada. Time se smanjuje kvaliteta i ugrožava održivi razvoj.

Zbog toga destinacije moraju uzeti u obzir fazu razvoja i obrasce faza životnog ciklusa te temeljem toga strateški upravljati razvojem turizma u destinaciji.

Ako se pažljivo ne upravlja destinacijom, svako povećanje posjetitelja sve više pogoršava lokalne resurse i gura destinacije u veći pad, što dovodi do daljnjeg smanjenja cijena i kvalitete. To je začarani krug koji na kraju postavlja pitanje svrhe i koristi čitave turističke aktivnosti u određitu. Jasno je, dakle, da destinacije moraju u obzir uzeti fazu razvoja kao i obrasce faza životnog ciklusa s iskustvom u konkurentskim destinacijama te na temelju toga usvojiti odgovarajuću marketinšku strategiju.

Tablica 2. **Životni ciklus destinacije i utjecaj turizma**

Analiza utjecaja	Uvođenje	Rast	Zrelost	Saturacija	Opadanje
SITUACIJA	nova, popularna destinacija	sve više ljudi zainteresirano za investiranje u turističku infrastrukturu	maksimalan broj posjetitelja, povećavanje infrastrukture	prekoračen maksimalan broj posjetitelja, premještanje izvorne potražnje	smanjenje potražnje, posebna turistička ponuda kojom se pokušava povećati broj posjetitelja
KARAKTERISTIKE DESTINACIJE					
Broj turista	Nekoliko	Mnogi	Previše	Mnogi	Mnogi
Brzina rasta	Spori	Brzi	Brzi	Spori	Opadanje
Smještajni kapacitet	Vrlo nizak	Nizak	Visok	Vrlo visok	Vrlo visok
Popunjenost	Niska	Vrlo visoka	Vrlo visoka	Visoka	Niska
Cijene	Visoke	Vrlo visoke	Visoke	Niske	Vrlo niske
Izdaci po turistu	Visoki	Vrlo visoki	Vrlo visoki	Niski	Vrlo niski
Tip posjetitelja	Skitnice	Inovatori	Inovatori	Sljedbenici	Jeftinomasovno tržište
Imidž i atrakcije	Nizak	Vrlo visok	Visok	Nizak	Vrlo nisko
Percepcija turista	Gosti	Gosti	Kupci	Kupci	Stranci
MARKETING					
Cilj marketinga	Podići svijest	Obavijestiti	Uvjeriti	Uvjeriti	Vjernost / nova tržišta
Strateško usmjerenje	Ekspanzija	Prodiranje	Obrana	Obrana	Ponovno uvođenje

Marketing izdaci	Rastući	Visoki	Visoki	Opadajući	Konsolidirani
Proizvod	Osnovni	Poboljšan	Dobar	Pogoršan	Raspad
Promocija	Uvod	Oglašavanje	Travel Trade	Travel Trade	Travel Trade
Cijena	Visoka	Visoka	Niža	Niska	Ispod graničnog troška
Distribucija	Samostalna	Samostalna	Travel Trade	Travel Trade	Travel Trade
<b>EKONOMSKI UTJECAJ</b>					
Zapošljavanje	Nisko	Visoko	Vrlo visoko	Visoko	Nisko
Međunarodna razmjena	Niska	Vrlo visoka	Vrlo visoka	Visoka	Niska
Isplativost privatnom sektoru	Negativna	Rastuća	Vrlo visoka	Visoka	U opadanju
Prihodi po stanovniku	Niski	Vrlo visoki	Vrlo visoki	Niski	Vrlo niski
Investicije	Niske	Vrlo visoke	Vrlo visoke	Niske	Vrlo niske
Državni prihodi i porezi	Niski	Vrlo visoki	Vrlo visoki	Niski	Vrlo niski
Ekonomska struktura	Uravnotežena	Orijentirana turizmu	Dominacija turizma	Ovisna o turizmu	Neuravnotežena i neisplativa
Ovisnost o posrednicima	Neznatna	Niska	Visoka	Pretežna	Pretežna
Uvoz	Nizak	Vrlo visok	Vrlo visok	Vrlo visok	Visok
Inflacija	Niska	Vrlo visoka	Vrlo visoka	Visoka	Niska
<b>SOCIJALNI UČINCI</b>					
Vrste turista	Alocentrični	Alocentrični	Midcentrični	Psihocentrični	Psihocentrični
Odnosi između mještana i turista	Euforija	Apatija	Nadražujuć	Antagonizam	Konačni
Demografija u oklici	Imigracija i starije stanovništvo	Mladi ostaju raditi u turizmu, uravnotežena	Uravnotežena	Uravnotežena	Imigracija i starije stanovništvo

Migracije u odredište	Niska	Visoka	Vrlo visoka	Visoka	Niska
Stopa zločina u odredištu	Niska	Visoka	Visoka	Vrlo visoka	Vrlo visoka
Struktura obitelji	Tradicionalna	Ostvarena	Moderna	Moderna	Moderna
UTJECAJ NA OKOLIŠ					
Okolina i krajobraz	Nepokvarena	Poboljšana	Bez poštovanja	Zagađen	Oštećen
Zaštita i baština	Nepokvarena	Poboljšana	Bez poštovanja	Raspad	Oštećen
Ekološka uzurpirano st	Nepokvarena	Poboljšana	Bez poštovanja	Raspad	Oštećen
Onečišćenje vezano uz turizam	Neznatno	Nisko	Visoka	Vrlo visoko	Vrlo visoko
Zagađenje vode	Neznatno	Nisko	Visoka	Vrlo visoko	Vrlo visoko
Zagušenja i promet	Niska	Nisko	Vrlo visoka	Vrlo visoko	Nisko
Erozija	Niska	Visoka	Vrlo visoka	Vrlo visoko	Vrlo visoka

Izvor: obrada autora prema Buhalis, 2000.

Na turističku će destinaciju budućnosti utjecati puno čimbenika, ali najvažniji će biti tehnologija i zahtjevi novih turista.

Tehnologija prožima razvoj destinacije na puno načina – od sustava komunikacija i osiguranja potrebne energije, kroz kompjuterski sustav rezervacija koji omogućava brže i bolje udovoljavanje potražnje.

Tome treba dodati i "novoga gosta". On je iskusan i dobro razlučuje, ima iskustva, najvjerojatnije, poznaje informatiku.

Nema dvojbe da će nove destinacije zahtijevati učinkovitiji menadžment u svim svojim podsustavima, tj. morat će više brinuti o svojoj okolini i lokalnom stanovništvu nego što su to činili njihovi raniji konkurenti.

### **Životni ciklus turističke destinacije**

*Istraživanje* najčešće podrazumijeva čiste i nedirnete prirodne ljepote i mali broj posjetitelja u destinaciji. Tomu je razlog siromašna ponuda i nepostojanje komunikacija. Na tom je stupnju privlačnost destinacije u tomu što se turizam još nije promijenio, a i velika je mogućnost kontaktiranja s domicilnim stanovništvom.

*Angažiranjem* započinju inicijative da se osigura ponuda za posjetitelja, a kasnije za samu promociju destinacije. To rezultira povećanim i stalnim brojem posjetitelja. Nastaju turističke sezone i tržišna područja, kao i pritisak na javnu upravu da osigura infrastrukturu.

*Razvojna* faza podrazumijeva dolazak velikog broja turista. Na vrhuncu sezone ima ih često više nego domicilnog stanovništva. Kontrola daljnjeg razvoja turizma prelazi lokalne okvire. Zbog velikog broja posjetitelja i zbog popularnosti destinacija može imati probleme pretjeranog iskorištenja i smanjenja kvalitete usluga. Regionalno i nacionalno planiranje i kontrola postaju nužni.

Faza *konsolidacije* podrazumijeva smanjenje broja posjetitelja, iako sam broj još uvijek raste i veći je od broja stalnih stanovnika.

*Stagnacijom* je postignuta maksimalna aglomeracija, destinacija više nije moderna. Potrebni su veći naponi da bi se zadržao broj posjetitelja. Destinacija često ima ekološke, socijalne i ekonomske probleme.

*Propadanje* je faza kada su posjetitelji zauvijek izgubljeni i destinacija postaje ovisna o manjim lokalitetima, o dnevnim izletnicima i vikend posjetiteljima. Često nastaju velike vlasničke promjene, a kapaciteti se namjenjuju za druge svrhe. Alternativa je da mjerodavna tijela prepoznaju ovu fazu i odluče se za pomlađivanje.

*Pomlađivanje* uključuje nove atraktivnosti, novu kvalitetu, nova tržišta, nove distribucijske kanale. Najčešće su to "novoprodukovane" atraktivnosti, uvođenje novih prirodnih resursa, alternativnih oblika turizma i slično.

Novi razvoj proizvoda destinacije podrazumijeva angažiranje svih podsustava destinacije s ciljem postizanja zakonitosti ciklus – reciklus.

### **Turistička destinacija i dugoročne implikacije**

Svaki će oblik turističkog razvoja utjecati na socijalnu i fizičku okolinu unutar koje djeluje. S obzirom na činjenicu da turisti moraju posjetiti mjesta "proizvodnje ponude", da bi konzumirali proizvod, jasno je da je turizam odgovoran za takve utjecaje.

Literatura koja se bavi socijalnim i ekološkim utjecajima turizma često je neobjektivna, stvarajući vrlo negativne slike.

Da bi se mogao ispitati utjecaj turizma na objektivni način, potrebno je odmaknuti se od koncepta kao što su "zagađenje voda", "zakrčenost prometa", "prenatranost plaža" i slično, koji u sebi sadrže prosudbene vrijednosti.

Utjecaj će turizma na svaku destinaciju biti određen vrlo različitim čimbenicima:

- obujmom turističkih dolazaka
- strukturom domicilnog stanovništva
- tipovima turističkih aktivnostima
- socijalno-kulturnim različitostima domaćina i turista
- osjetljivošću domaće okoline.

Svi su navedeni čimbenici u suštini povezani s *granicama nosivosti kapaciteta (carrying capacity)*.

Svaka destinacija će biti predmet nosivosti kapaciteta, što znači da je određena razina turističkih aktivnosti dugoročno održiva, a da destinacije ne bude izložena ozbiljnim i nepopravljivim promjenama. Ako se granica nosivosti kapaciteta prekorači, destinacija će se naći u situaciji da će se naglo povećati negativni učinci, dok će se pozitivni smanjiti.

Činjenica je da turističke aktivnosti utječu na socijalni, kulturni, ekološki i gospodarski aspekt destinacije. Vjerujući da ti utjecaji dobivaju na važnosti porastom turističkih dolazaka, nužno je da postoji prag podnošljivosti broja posjetitelja, a njegovim prekoračenjem utjecaji postaju neprihvatljivi i nepodnošljivi.

*Granica nosivosti kapaciteta definirana je kao ona razina prisutnosti turista koja stvara pozitivne utjecaje na domicilno stanovništvo, okolinu, gospodarstvo i turiste, a održiva je i u budućnosti.*

Treba uzeti u obzir sljedeće čimbenike:

- dužina boravka
- karakteristike turista
- zemljopisna koncentriranost posjetitelja
- stupanj osjetljivosti.

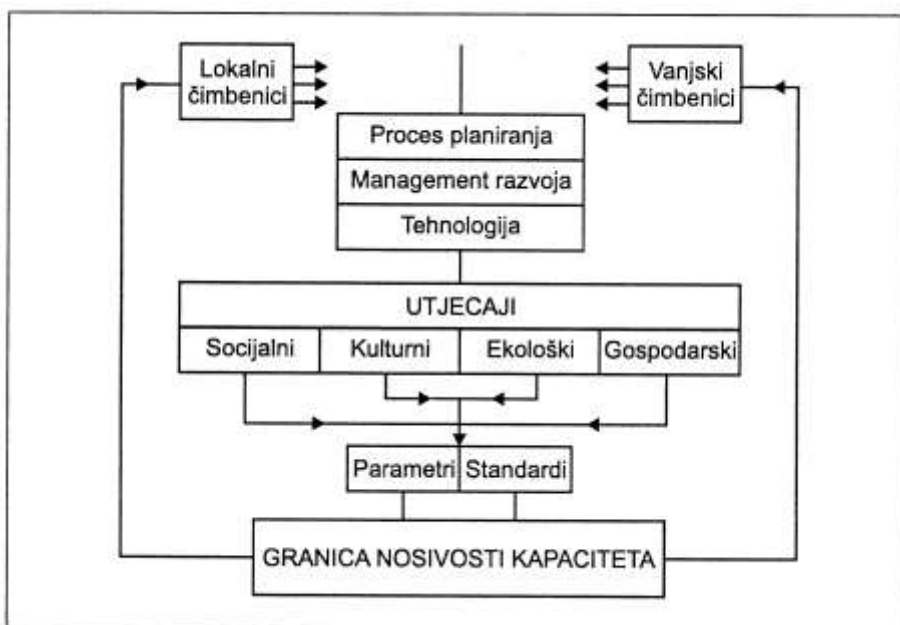
Važno je mjeriti prisutnost turizma na nedvosmislen način. To može biti u smislu turističkih 'jedinica' gdje se broj dolazaka vrednuje prema gore navedenim čimbenicima, s ciljem stvaranje jedne standardizirane jedinice.

Budući da je turizam povezan s utjecajima na društvo, kulturu, okolinu i gospodarstvo, vrlo je vjerojatno da će prag granice nosivosti biti prijeđen u jednom od tih područja, a ne u svima odjednom.

Naime, može se smatrati da turističke aktivnosti vrše pritisak, npr. na lokalni ekosustav, prije nego bi mogla ugroziti socijalnu strukturu, kulturu ili gospodarstvo. To znači da granice nosivosti kapaciteta za navedenu destinaciju određuju ekološka razmišljanja, a da su ostali čimbenici ispod mogućnosti podnošenja kapaciteta.

Da bi se ispitala granica nosivosti kapaciteta, potrebno je promatrati određeno područje. Određivanje granica nosivosti može se prikazati kao funkcija različitih čimbenika koji utječu na destinaciju.

Slika 4. Granica nosivosti kapaciteta



Izvor: Cooper i dr., 1995.

- a) Lokalni čimbenici
- *Socijalna struktura* velikih svjetskih i europskih metropola je puno sposobnija da prihvati i tolerira prisutnost turista nego izrazito obiteljski strukturirana područja.
  - *Kulturne karakteristike* destinacije igraju važnu ulogu u određivanju utjecaja. Što je neuobičajenija kultura, to destinacija može biti atraktivnija, ali isto tako prisutnost turista može na nju štetno djelovati.
  - *Okolina* se mijenja prisutnošću turista. Okolina može biti prirodna i izvedena, a samim time manje ili više elastična. Što se osjetljivije neka okolina drži u ravnoteži, to je veća sposobnost od nepopravljivih ekoloških šteta.
  - *Gospodarska struktura* točno će odrediti dobiti i troškove povezane s turističkim aktivnostima. Općenito, razvijenije gospodarstvo biti će i otpornije, a samim time moći će osigurati maksimum dobiti, a izvrgnuti se najmanjim troškovima.
  - *Politička struktura* vrlo često (ali ne i uvijek) podržava idejne strategije (značaj turizma za zajednicu) i aktivno pomaže njegovom razvoju, ali ga može i ometati
  - *Raspoloživost lokalnih resursa* imat će najvažniji utjecaj na prihvatljivost i poželjnost turističkog razvoja. Tamo gdje su lokalni resursi mali, domaćin će biti izložen prilično velikoj konkurenciji i troškovima za turističko korištenje tih resursa. Lokalna je infrastruktura također dio lokalnih resursa. Turistički razvoj može rezultirati unapređenjem infrastrukture koja bi bila dostupna domaćinima i turistima, i na taj način utjecala na kvalitetu života domaćeg stanovništva.



- b) Vanjski čimbenici
- *Karakteristike turista (socijalne)* važan su čimbenik u određivanju socijalnih i političkih utjecaja turizma na domicilnu zajednicu. Npr. posjetitelji koji pripadaju 'masovnom turizmu' vjerojatno će imati puno veći socijalni i kulturni utjecaji nego oni koji pripadaju istraživačkoj i avanturističkoj kategoriji. Prvi zahtijevaju zapadne blagodati i prilagođavaju se lokalnim normama i običajima, dok drugi svoje zadovoljstvo i uživanje pronalaze upravo u tome da u njima sudjeluju. Općenito, što je veća razlika između socijalne i kulturne sredine domaćina i turista, to je utjecaj i njime izazvane promjene. Karakteristike turista uključuju i način potrošnje posjetitelja, oblik prijevoza, struktura i veličinu grupa, dob, razinu obrazovanja, prihode i razloge posjeta. Svi će ti čimbenici utjecati na prirodu i važnost djelovanja na domicilnu zajednicu.
  - *Tipovi turističkih aktivnosti* bit će čvrsto povezani s karakteristikama turista koji u njima sudjeluju. Međutim, prisutnost određenih aktivnosti (kockanje) može imati socijalno djelovanje većeg značenja nego druge aktivnosti koje vrši ista grupa turista.
- c) Planiranje, menadžment i tehnologija
- Planiranje je povezano s organizacijom čimbenika ponude, a u cilju upravljanja budućim događajima. Turistički je menadžment proces kojim se planovi provode u praksi. Promjena će tehnologije izravno djelovati na poteškoće koje su povezane sa zadacima planiranja i upravljanja. Međusobnim djelovanjem lokalnih i vanjskih čimbenika proces planiranja i menadžmenta trebao bi osigurati maksimalne učinke, a da se u isto vrijeme minimalno izlaže troškovima.
- d) Utjecaji
- Lokalni i vanjski čimbenici, kojima se upravlja planiranjem i menadžmentom turističkog razvoja, rezultirat će utjecajima na socijalnu strukturu, kulturu, okolinu i gospodarsku strukturu.
- e) Parametri
- Parametri se odnose na različite promjene koje se događaju lokalnim čimbenicima kao rezultat različitih razina turističke prisutnosti. Oni su činjenica, lišeni svake procjene vrijednosti i jednostavno dovode u svezu prisutnost turista i promjene u socijalnim, kulturnim, ekološkim i gospodarskim aspektima.
- f) Standardi
- Standardi se odnose na različite promjene vrijednosti koje nameću domaćini i posjetitelji u smislu koliko promjene može biti prihvatljivo, a bez nanošenja štete održivom turizmu.
- g) Granica nosivosti kapaciteta
- Granica nosivosti kapaciteta je ovisna varijabla, a ne fiksa vrijednost turističke prisutnosti. Dugoročna izloženost turističkoj prisutnosti i promjena lokalnih čimbenika vjerojatno će utjecati na to koliko promjena mogu prihvatiti i domaća zajednica i turisti. S vremenom nastaje povratna sprega između granice nosivosti, lokalnih i vanjskih čimbenika koji će biti odgovorni za povećanje/smanjenje važnosti granice nosivosti. Ako se granica nosivosti kapaciteta, ne respektirajući neko od područja utjecaja, prekorači, razvojni će proces biti zaustavljen i može se dogoditi nepopravljiva šteta. Šteta se može odnositi na socijalne ili

ekonomske aspekte, ali će konačni rezultat biti – zadovoljstvo i destinacija će propadati.

Postoji puno načina na koji možemo promatrati turizam i socijalno-gospodarski razvoj. Razvoj turističkog proizvoda neraskidivo je vezan uz činjenicu da turistički razvoj može pokrenuti gospodarski razvoj. Razvoj turističkog proizvoda bit će do nekog stupnja određen tipom turističke aktivnosti koja će opet djelomično biti određena socijalno-gospodarskim karakteristikama turista. Slično će gospodarski i sociološki utjecaj turizma na domaću populaciju djelomično biti određen tipom turističkog proizvoda.

Utjecaj nastao međusobnim djelovanjem domaćina i turista vrlo je dobro dokumentiran fenomen. Kao što je već navedeno, svaki se oblik gospodarskog razvoja sukobljava s implikacijama na socijalne aspekte strukture i kulturne aspekte populacije.

Čak i domaći turizam, gdje su domaćini i posjetitelji obično vezani jednakom kulturnom pozadinom, rezultira u socijalnim i kulturnim promjenama, a što je posljedica navedenog kontakta domaćin/turist.

Važnost izravnog sociokulturnog utjecaja povezanog s razvojem turizma bit će isto tako određena veličinom razlike u sociokulturnim karakteristikama između domaćina i gostiju.

*Inskeep* (1991) tvrdi da te razlike sadrže sljedeće:

- bazičnu vrijednost i logički sustav
- religioznost
- običaje
- način življenja
- obrasce ponašanja
- način oblačenja
- način korištenja slobodnog vremena
- ponašanje prema strancima.

Sociokulturni utjecaj može biti (ili) pozitivan ili negativan. Jedan je od pozitivnih aspekata razmjena kulturnih informacija. Međutim turizam može pomoći u stimuliranju interesa za kulturnu baštinu domaćina i tako je sačuvati. To je važan sociokulturni utjecaj koji uključuje čuvanje starih spomenika, povijesnih građevina i mjesta, tradicionalnog umjetničkog obrta i običaja. Ukoliko turisti cijene kulturno nasljedstvo destinacije, to može stimulirati ponos domaćina na svoju baštinu, lokalno umijeće, tradiciju i običaje.

Negativni sociokulturni utjecaji katkad su rezultat izravnih kontakata i učinaka očitovanja, ali mogu nastati i nepravilnim upravljanjem turističkog razvoja i lošim ili nikakvim realiziranjem potencijalnih gospodarskih prednosti. Npr. zapošljavanje stranaca u turizmu ili strana ulaganja u turističke projekte (posebno koncesije) izazvat će negativan stav prema turističkoj aktivnosti.

*Isključivanje domaće populacije iz nekih turističkih aktivnosti (koncesije za plaže, prijevoz i slično) samo će povećati negativan pritisak i može stvoriti sukob između domaćina i turista.*

Okolina, bilo prirodna bilo da ju je stvorio čovjek, temeljni je sastojak turističkog proizvoda. Međutim, pojavom turističkih aktivnosti okolina se neizbježno mijenja ili modificira, bilo zbog stvaranja turističke usluge, bilo za vrijeme trajanja turističkog procesa. Čuvanje i oplemenjivanje okoline najvažniji je element mnogih razvojnih odluka. Takva se razmišljanja sada shvaćaju puno ozbiljnije nego u prvoj polovici prošlog stoljeća.

Da bi se proučio fizički utjecaj turizma potrebno je utvrditi sljedeće:

- Fizički je utjecaj turističkih aktivnosti suprotan ostalim aktivnostima.
- Kakvo je stanje bilo prije turističkih aktivnosti, da bi se utvrdila osnova za uspoređivanje.
- Inventar flore i faune prema tipovima utjecaja koje stvaraju različite turističke aktivnosti.
- Koje su neizravne i izravne razine utjecaja na okolinu povezane s turističkim aktivnostima.

Utjecaji na okolinu koji su povezani s turističkim razvojem mogu biti promatrani s obzirom na njihove direktne, indirektne i izazvane efekte. Utjecaji mogu biti pozitivni i negativni. *Nije moguće razvijati turizam bez utjecaja na okolinu, ali je moguće korektnim planiranjem upravljati turističkim razvojem tako da se negativni utjecaji svedu na minimum, a potiču pozitivni.*

Direktni utjecaj turizma na okolinu uključuju sljedeće pozitivne učinke:

- čuvanje/obnavljanje povijesnih zgrada i mjesta
- stvaranje nacionalnih i zaštićenih parkova
- čuvanje morskih stijena i plaža
- održavanje šuma.

Važno je napomenuti da istraživači, pa i turisti, mogu takve zaštite i očuvanja smatrati posebno važnim, *ali smatra se da su on pozitivan utjecaj na okolinu samo onda ako ih posebno važnim smatraju domaćini.* Parkovi za očuvanje divljine, npr. ograničavaju pašnjake stočarima i sigurno tako smanjuju sposobnost proizvodnje hrane.

S negativne strane turizam može izravno utjecati na kvalitetu vode, zraka i na buku. Kanalizacijski odljevi u vode i mora stvaraju velike probleme zagađivanja, kao i upotreba motornih čamaca na unutrašnjim vodenim putovima i zaštićenim jezerima. Povećana uporaba motora na unutrašnje sagorijevanje zbog prijevoza turista, sagorijevanje nafte hotelskih klima uređaja i sustavi hlađenja doprinose smanjenju kvalitete zraka, a buka u gradskim sredinama može biti dramatično povećana disko i noćnim klubovima te povećanim cestovnim prometom.

Turisti svoja sredstva troše na velik broj roba i usluga. Smještaj, hrana, piće, prijevoz, komunikacije, zabava, robe iz maloprodaje, usluge izleta i putovanja samo su neke od mnogobrojnih. Ta sredstva možemo smatrati inicijativnim sredstvima potražnje u domaćem gospodarstvu.

Međutim, vrijednost turističke potrošnje predstavlja samo djelomičnu sliku gospodarskih utjecaja. Potpuna procjena utjecaja mora uzeti u obzir i druge aspekte, uključivo sljedeće:

- direktne, indirektne i izazvane efekte
- odvajanje potrošnje iz lokalnog gospodarstva
- troškovi zamjene.

### **Direktni, indirektni i izazvani gospodarski efekti**

Turistička potrošnja ima za domaće gospodarstvo efekt 'kaskada'. Počinje turističkom potrošnjom u osnovnim receptivnim objektima, hotelima, motelima, pansionima, restoranima i slično, da bi se potrošnja nastavila kroz ostatak gospodarstva.

Procjena utjecaja potrošnje može se ispitati na tri različite razine – *direktna, indirektna i izazvana*.

*Direktna razina* utjecaja vrijednost je turističke potrošnje, umanjena za vrijednost uvoza robe i usluga potrebnih za opskrbljivanje navedenih receptivnih objekata. Prema tome, izravan će utjecaj vjerojatno biti manji od vrijednosti turističke potrošnje, osim u rijetkim slučajevima kada će lokalno gospodarstvo svojim proizvodnim sektorima ispuniti sve turističke želje i potrebe.

Receptivni objekti, da bi realizirali turističku potrošnju, trebaju robe i usluge ostalih sektora unutar domaćeg gospodarstva. Npr. hoteli će 'kupovati' usluge graditelja, usluge banaka, radne snage, opskrbljivača hranom i pićem, struju, vodu, itd.

Ti opskrbljivači receptivnih objekata moraju kupovati robu i usluge kod ostalih sektora unutar domaćeg gospodarstva, i tako se proces nastavlja.

Gospodarske aktivnosti koje su nastale u tim međudnosima potrošnje *nazivamo indirektnim efektom*.

Indirektan efekt neće uključivati sva sredstva koja turisti potroše tijekom direktnog efekta jer će jedan dio sredstava izići iz cirkulacija kroz uvoz i pristojbe.

Konačno, u tijeku izravnih i neizravnih aktivnosti potrošnje, prihod će dospjeti stanovništvu (lokalnom) u obliku plaće, nadnica, dobiti, kamata i slično.

Ti će prihodi lokalnom stanovništvu ponovno djelomično biti utrošeni u lokalno gospodarstvo kroz robe i usluge, a to će *izazvati daljnje aktivnosti u gospodarstvu*.

Tek kada se uzmu u obzir sve razine utjecaja (direktna + indirektna + izazvana) može se procijeniti potpuni pozitivan gospodarski utjecaj turističke potrošnje. Međutim, gospodarski utjecaji turističke potrošnje mogu imati i negativne aspekte.

### **Negativni gospodarski utjecaji**

Proizvodnja turističkih roba i usluga zahtijeva resurse koji bi se inače koristili za druge svrhe. Npr. razvoj turističke destinacije može uključivati migraciju radne snage iz seoskih u gradske sredine, što sa sobom nosi gospodarske implikacije i za seoske i za gradske sredine. Prvi ostaju bez

radne snage i nastaje depopulacija stanovništva, a drugi doživljavaju pritisak na stanogradnju, zdravstvene, obrazovne i druge institucije.

Ako nema dovoljno radne snage, tada bi turistički zahtjevi mogli uključivati transfer radne snage iz neke druge industrije uključujući i nastale troškove što se često, kod procjene gospodarskih utjecaja turizma, podcjenjuje.

Nedostatak radne snage vrlo često dovodi do uvoza radne snage iz drugih zemalja, što pored ostalih negativnosti rezultira slanjem svojih zarada u domovinu zaposlenog. Slično, uporaba resursa (od kojih su često neki rijetki) u razvoju turizma sprječava njihovu uporabu za ostale oblike gospodarskog razvoja

Stoga je za dobivanje točnog stanja gospodarskog utjecaja turizma potrebno uzeti u obzir troškove mogućnosti uporabe rijetkih resursa u turističkom razvoju kao suprotnost alternativnim korištenjima.

*Mjerenje gospodarskih utjecaja turizma* puno je kompliciranije nego jednostavno izračunavanje razina turističke potrošnje. Zapravo procjena gospodarskih utjecaja turizma koja se bazira na turističkoj potrošnji ili prihodima, može biti ne samo nedovoljno točna nego nas može voditi u krivom smjeru.

S ciljem pretvaranja podataka o potrošnji turista u informaciju o gospodarskom utjecaju moraju se ukalkulirati odgovarajuće multiplikativne vrijednosti. Multiplikator je jedna od najvažnijih metoda u mjerenju gospodarskih učinaka turizma. Multiplikativne se vrijednosti mogu koristiti u različite svrhe, a često se koriste kao baza pri donošenju odluka u javnom sektoru.

Multiplikativna se funkcija bazira na prihvaćanju činjenice da prodaja za jedno poduzeće podrazumijeva kupnju od drugih poduzeća unutar lokalnog gospodarstva. To znači da su gospodarski sektori međusobno ovisni. Naime, poduzeća ne kupuju samo primarna ulaganja (rad, uvoz i sl.) nego i posredno robu i usluge koje proizvode ostali sektori unutar lokalne ekonomije. Prema tome, promjena u razini finalne potražnje za proizvodnju nekog sektora utjecat će i na ostale sektore koji opskrbljuju robom ili uslugama taj sektor, a onda isto tako i na sektore koji su njihovi opskrbljivači.

Zbog toga što poduzeća u lokalnoj ekonomiji ovise o ostalim poduzećima, svojim dobavljačima, svaka promjena u turističkoj potrošnji izazvat će promjene u proizvodnji, prihodima, zapošljavanju, državnim prihodima, deviznom priljevu.

Termin turistički multiplikator odnosi se na omjer dviju promjena – promjenu u proizvodnji i promjenu u turističkoj potrošnji. No, ima autora koji osporavaju teoriju turističkog multiplikatora (Antunac 1985).

U davnim se vremenima za prirodna dobra i prirodne resurse moglo reći da su oni (na tadašnjem stupnju razvoja) slobodna, neograničena i besplatna kao i da je čovjek živio u skladu s prirodom, ne narušavajući njenu ravnotežu.

Porastom proizvodnih snaga, porastom stanovništva te tehničkim usavršavanjem proizvodnih sredstava do današnjeg neslućenog razvoja suvremenih tehnologija, stanje se toliko promijenilo da je dovelo do, može se reći, fatalnog sukoba između čovjeka i prirode.

Ima mnogo uzroka tog fatalnog sukoba. Evo nekoliko osnovnih.

Suvremeni je razvijen svijet izrazito potrošačko, dakle rasipničko društvo. Njegova je osnovna pokretačka snaga profit. Gotovo da i nema granice modernim tehnologijama u proizvodnji materijalnih dobara. Tako je primjerice industrijska proizvodnja pet godina nakon Drugog svjetskog rata jednaka onoj koju je čovječanstvo ostvarilo ukupno do 1945. godine.

Čovjek ponesen pogrešnom i opasnom psihologijom teži da postane gospodar prirode. On bezobzirno zlorabi prirodne resurse koji su Zemljino bogatstvo i narušava ravnotežu ukupnog našeg ekosustava. I tako, paradoksom sudbine, čovjek "pobjeđujući" prirodu postaje poražena stranka koja mora zvoniti na uzbunu za spašavanje i zaštitu te prirode koju je (on) "pobijedio".

Problemi zaštite i spašavanja prirodne sredine veoma su složeni, a troškovi enormni. To je današnja opasna i gotovo katastrofalna stvarnost ljudskog društva. Postala je planetarni problem.

Neke su prognoze o rezultatu bitke za spašavanje i zaštitu ekosustava potpuno pesimistične, dok su druge ipak optimistične. No, jedne i druge upozoravaju da se ubuduće mora krajnje racionalno koristiti prirodne resurse. Posebno one koje priroda uopće ne obnavlja.

Ekološke su znanosti temeljito inventarizirale, opisale i dijagnosticirale vrste i uzroke uništavanja i zagađivanja našeg ekosustava.

Ujedinjeni narodi (UN) u svjetskim razmjerima organiziraju borbu za zaštitu prirode i protiv zagađivanja ekosustava.

*Turistički prirodni resursi* samo su dio podvrsta ukupnih prirodnih resursa koji ljudskom aktivnošću i radom postaju i privredni činitelji raznih grana privrede, pa tako i turističkog privređivanja.

Osnovni su prirodni resursi turizma prostor i klima. Turizam danas treba najviše primorskog prostora s karakteristikama mediteranskog i suptropskog podneblja i sa što prikladnijim morskim plažama. Zatim kvalitetnog prostora na jezerima i rijekama. Sve to uz ljepotu pejzaža i bez zagađenosti bilo koje vrste. Tome treba dodati toplice s njihovim izvorima mineralnih voda koje su, smatra se, središte najstarije vrste turizma.

*Održivi turizam (Sustainable Tourism)* dio je tog novog, cjelokupnog promatranja turizma koji objašnjava *ekonomske, ekološke i socijalne aspekte turizma*.

Desetljećima se turizam cijenio kao „zlatno tele“, poticala se njegova ekspanzija, a negativnim se učincima pritom nije pridavala pozornost.

Međutim, turizam nema samo gospodarsku nego i socioekološku komponentu. To je činjenica koja je dugo vremena bila zapostavljena.

Početak sedamdesetih godina prošlog stoljeća pojavio se otpor prema turizmu u svom dosadašnjem obliku. Došlo je do promjene, kritičari su počeli formulirati svoju zabrinutost. Negativni su učinci turizma zauzeli središnje mjesto u istraživačkim radovima.

Jost Krippendorf, bernski stručnjak za turizam, predbacio je turizmu da je "žderač krajolika".

Istraživač budućnosti *Robert Jungh* kritizirao je „tvrda putovanja“ u svom članku "Koliko turista po hektaru plaže?"

Engleska riječ *sustainable* znači 'održiv', na njemačkom se uobičajeno prevodi kao 'ustrajan', koji bi bio odgovoran za okolinu i sociološki odgovoran.

Pojam *održivi razvoj* u zadnje je vrijeme postao jako popularan. Taj je pojam 1987. u *Beurdtlandu Reportu* (Our Common Future – naša zajednička budućnost) definiran kako slijedi (Ender 1987): "razvoj koji uvažava potrebe sadašnjosti, a da ne kompromitira sposobnost budućih generacija da ispune svoje vlastite potrebe".

*Sustainable Tourism* je dakle turizam koji ne uništava svoju bazu, koji ne stvara nepopravljive štete. *Ustrajnost – postojanost* znači da se resursi ne iskorištavaju nego koriste i na taj način se održavaju za buduće naraštaje.

*Sustainable Tourism* se može definirati i kao 'jednakosmjernan gospodarski i socijalni turizam te turizam koji je podnošljiv za okolinu' (Kaspar 1991).

Turistička potrošnja ima za domaće gospodarstvo efekt „kaskada“. Počinje turističkom potrošnjom u osnovnim receptivnim objektima, hotelima, motelima, pansionima.

Pojam održivi primjenjuje se dakle već i u turističkom gospodarstvu.

Najčešće ćemo naći u literaturi da *održivost turizam obilježavaju sljedeća načela*:

- *pažljivo ophođenje (odnos) prema prirodi* – lijep krajolik, nedirnutu prirodu, bez buke;
- *uvažavanje domicilnog stanovništva i njegove kulture* – respektirati potrebe i želje domicilnog stanovništva;
- *izbjeci rasipanje resursa* – vode, električne energije, ekološko uklapanje otpada i slično;
- *očuvanje prirodne, socijalne i kulturne višestrukosti* – očuvanje flore i faune, socijalna podnošljivost i socijalna odgovornost, njegovati kulturne posebitosti;
- *strateško planiranje* – dugoročni planski koncept mora biti usklađen na lokalnoj, regionalnoj i državnoj razini;
- *gospodarske prednosti* – održivi turizam potiče domaće gospodarske subjekte, sprječava razaranje tradicionalne društvene strukture;
- *uključivanje domicilnog stanovništva* – stanovništvo mora biti konzultirano o novim turističkim projektima;
- *savjetovanje i obavješćivanje stanovništva* – domaćem stanovništvu mora se dati mogućnost aktivnog sudjelovanja u



planiranju i davanju vlastitih prijedloga u oblikovanju svog mjesta, donošenje odluka isključivo izvana rezultira otporom domaćeg stanovništva, što je loše za cjelokupnu ponudu;

- *obrazovanje turističkih radnika* – suradnici svih turističkih subjekata moraju biti informirani i educirani o novim trendovima u turizmu;
- *odgovorni marketing* – potpuna i poštena informacija, tržišnim aktivnostima ne smije se podržavati turizam u ugroženim područjima, upoznavanje turista s navikama i običajima u destinaciji.

Razvoj primjene održivoga turizma treba podržavati i komentirati istraživačkim radom. Studije ne bi trebale istraživati samo gospodarski aspekt projekta nego i ekološke i socijalne aspekte. Ispitivanjem podnošljivosti za okolinu trebalo bi spriječiti štete u ekološkom i sociološkom sustavu.

Navedena načela održivoga turizma opisuju idealnu sliku. U praksi neće biti moguće uvijek uzeti u obzir sva načela. Ipak ona služe kao pomoć u orijentaciji, *cilj bi trebao biti najbliže moguće približavanje idealnoj situaciji.*

*"Ali ostanimo trijezni: održivi turizam u čistom obliku neće nikad postojati. Uvijek su moguća samo približavanja. Odgovarajući naponi su potrebi na najrazličitijim razinama. U širem smislu tome pripadaju postupno razgrađivanje nastalih monostrukture, ograničenja brzine, podupiranje energije koje su prihvatljive za okolinu..."* (Mader 1985).

Da bi se mogle razvijati održive turističke atrakcije u urbanim ili ruralnim destinacijama, potrebno je analizirati sljedeće aspekte, imajući pritom na umu konačni cilj, a to je minimiziranje loših utjecaja na okolinu.

- Fizičke karakteristike:
  - zemlja
  - slatkovodni sustav
  - more
  - klima.
- Ekološke karakteristike:
  - opće pretpostavke razvoja
  - urbani neiskorišteni prostor
  - zaštićena i rekreacijska područja
  - stambene sredine
  - trgovačka središta
  - industrijska područja.
- Kulturni resursi:
  - arhitektura, kulturno i povijesno nasljeđe
  - posebne atrakcije, tradicionalni događaji
  - religiozna i spiritualna (meditativna) mjesta.
- Socioekonomske karakteristike:
  - demografski aspekti
  - ekonomski aspekti



- socijalni aspekti
  - turizam.
- Infrastruktura:
    - opskrba energijom
    - opskrba vodom
    - odlaganje otpada
    - transportna mreža
    - telekomunikacije
    - smještaj
    - mogućnosti rekreacije
    - otvoreni prostori.
  - Zagađenje okoliša:
    - zrak
    - voda
    - buka, vibracije, jako svjetlo
    - narušenost izgleda lokacije – vizualno zagađenje.
  - Rizik:
    - financijski
    - turistički
    - rizik od zagađenja okoliša.

Za analize navedenih aspekata potrebno je konstruirati određeni model u okviru kojeg će se vršiti analize. Rezultati će analize omogućiti razvoj turističkih atrakcija, bilo da se radi o novim turističkim atrakcijama ili o već postojećim.

#### 1.4.5. Destinacijski proizvod

Turisti u destinaciju dolaze zbog njezinih prirodnih i antropogenih atraktivnosti. Atraktivnosti čine osnovu turističkoga proizvoda destinacije. Turisti će odabrati takav proizvod destinacije kojim će najbolje zadovoljiti svoje potrebe. Potražnja ovisi o atraktivnosti. Što je proizvod atraktivniji privući će veći broj turista. Dibb i ostali (1995) destinacijski proizvod definiraju kao: "... sve ono korisno, odnosno ponekad i nekorisno što netko primi prilikom razmjene. Proizvod je sveukupnost opipljivih i neopipljivih svojstava, uključujući funkcionalne, socijalne i psihološke koristi i zadovoljstva. Proizvod može biti ideja, usluga, roba ili bilo koja kombinacija tih triju pojmova."

Da bi se proizvod turističke destinacije mogao oblikovati, promovirati i uravnoteženo razvijati, potrebno je temeljito analizirati njegove sastavnice. Takvom analizom treba obuhvatiti (Berc Radišić, 2009):

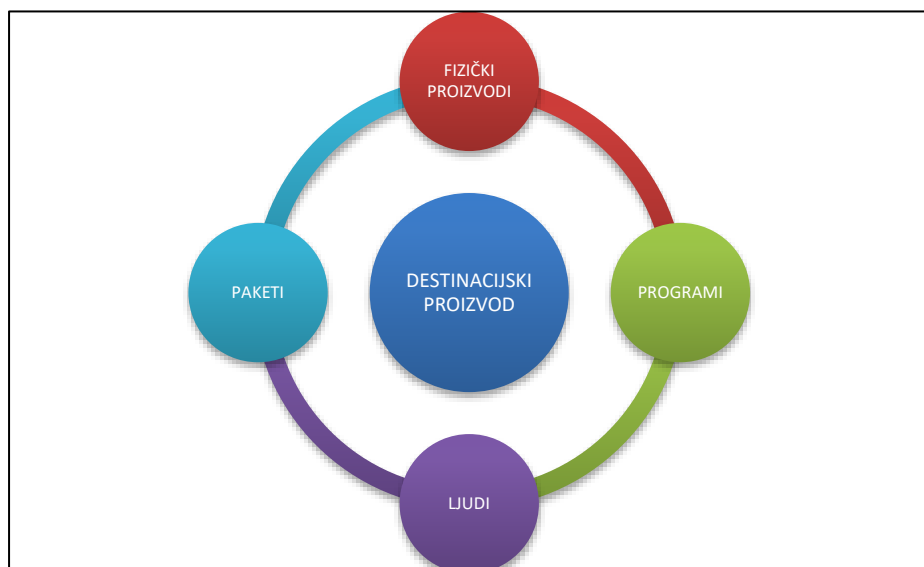
- identifikaciju realnih sastavnica turističkoga proizvoda
- procjenu sastavnica turističkoga proizvoda
- ocjenu mogućnosti komercijalizacije pojedinih sastavnica turističkoga proizvoda

- stavove menadžmenta o sudjelovanju pojedinih sastavnica u turističkom proizvodu, obzirom na njihovu privlačnost i ograničenja u valorizaciji
- izbor sastavnica turističkoga proizvoda koji na tržištu najbolje konkuriraju i izražavaju identitet ponude kao brend destinacije.

Sve jača konkurencija te borba za turiste između destinacija na globalnoj razini često dovodi do pitanja što čini kvalitetan i turistima poželjan destinacijski proizvod. Nekolicina autora je proučavala tu tematiku, a neki od tih pristupa uključili su ponudu i potražnju koje opisuju kako višestruke komponente destinacije vrše interakciju s putnicima tijekom njihova putovanja (Murphy, Pritchard i Smith, 2000). Na primjer, Murphy (1985) izjednačava destinaciju s tržištem gdje se karakteristike ponude i potražnje guraju za pozornost i potrošnju. Gunn (1988) je prikazao model turističkog sustava koji turistički proizvod opisuje kao složeno iskustvo koje je rezultat procesa u kojem turisti koriste veći broj usluga tijekom svojeg boravka (informacije, prijevoz, smještaj i atrakcije). Smith (1994) također priznaje ulogu tih turističkih usluga u stvaranju doživljaja, te opisuje kako različiti inputi iz destinacije proizvode iskustvene outpute za turiste. Sa druge strane, mnogobrojni autori (Mannell i Iso-Ahola, 1987; Mayo i Jarvis, 1981; Ross, 1994) naglašavaju kako turizam nije samo serija inputa već i iskustvo samo po sebi.

Murphy, Pritchard i Smith (2000) navode kako destinacija može biti promatrana kao skup individualnih proizvoda te doživljaja koji zajedno u kombinaciji formiraju iskustvo doživljeno u posjećenom području. Jedan od novijih i poznatijih modela postavio je Alastair M. Morrison (2012) koji navodi kako se svaka destinacija sastoji od 4 komponente destinacijskog proizvoda.

Slika 5. **Destinacijski proizvod**



Izvor: obrada autora prema Morrison, 2013.

Morrison (2013) prema prethodnom prikazu identificira slijedeće komponente:

1. **FIZIČKI PROIZVODI** – uključuje fizičke stavke kao što su atrakcije, objekti, prijevoz i infrastruktura. Atrakcije uglavnom igraju ključnu ulogu u privlačenju turista u neku destinaciju. Također, kako bi turisti mogli doći do neke destinacije, mora postojati praktična prometna povezanost destinacije te dobra infrastruktura (npr. električna energija, kanalizacija, telekomunikacije i drugo). Osim navedenog nužan je i adekvatan broj smještajnih te ugostiteljskih objekata koji će zadovoljiti potrebe turista.
2. **LJUDI** – lokalno stanovništvo je izvor gostoprimstva u nekoj destinaciji bilo to kao domaćini (u privatnim smještajnim kapacitetima), kroz ugostiteljske usluge ili kao zaposlenici u turizmu. Lokalna kultura i stil života također često privlače turiste te bi lokalno stanovništvo uvijek trebalo biti upoznato sa koristima koje turizam donosi, ali i uključeno u proces donošenja odluka vezanih za turizam.
3. **PAKETI** – sve destinacije nude paket aranžmane i programe koje turisti mogu kupiti i koristiti u destinaciji. Pakete kreiraju putničke agencije, tour operatori i drugi, na način da kombiniraju mnogobrojne elemente kako bi turisti imali potpun doživljaj. Organizirani su ili tematski ili prema itinerarima/rutama a često se baziraju na partnerskim odnosima. Paketi mogu biti kupljeni preko tradicionalnih kanala prodaje (poput putničkih agencija) ili mogu biti kupljeni *online*, što polako postaje i dominantan oblik kupovine paketa.
4. **PROGRAMI** – uključuju događaje, festivale i aktivnosti posebne organizirane i planirane za turiste. Dobro osmišljeni i organizirani te dobro promovirani festivali i događaji privlače turiste u destinacije, te iz tog razloga dijele ovu uloga privlačnog “magneta” uz prije spomenute atrakcije. Programi i aktivnosti također mogu biti osmišljeni za turiste sa specifičnim interesima (poput sportskih i slično).

Na sljedećem prikazu prikazan je model destinacijskog proizvoda kojeg su izradili Murphy, Pritchard i Smith (2000).

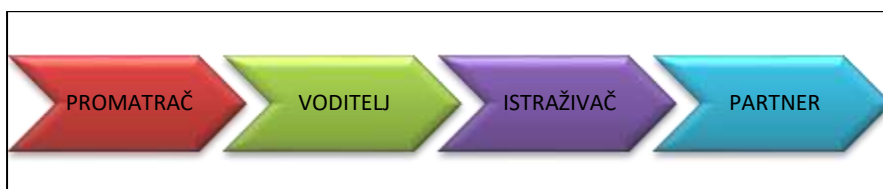
Slika 6. Konceptualni model destinacijskog proizvoda



Izvor: obrada autora prema: Murphy, Pritchard i Smith, 2000.

Ovaj model je dosta sličan prethodno prezentiranome, osim što uključuje i neke druge komponente koje se ne spominju u prethodnome. Ti drugi elementi se odnose na političke, tehnološke, ekonomske, kulturološke te sociološke faktore koji su svakako bitan element nastanka proizvoda turističke destinacije, te zadovoljstva turista istim. Ovi su elementi bitni u stvaranju doživljaja te se smatra da ako ih turist percipira kao pozitivnima u nekoj destinaciji, njegovo ukupno zadovoljstvo turističkom destinacijom će također biti veće. Ako se spominje „nadležnost“ za destinacijski proizvod, onda je ona svakako na destinacijskim menadžment organizacijama (često se koristi skraćenica DMO – od *Destination Management Organizations*). Na njima je ukupna odgovornost za koordinaciju i integraciju. Uključenost DMO-a u razvoj destinacijskog proizvoda može se, prema Morrisonu (2013), prikazati na slijedeći način:

Slika 7. Stupanj uključenosti DMO-a u razvoj proizvoda



Izvor: obrada autora prema: Morrison, 2013.

Kako sve destinacije nisu jednake pa ni države, različite uloge DMO-a u stvaranju proizvoda ovise upravo o tim specifičnostima, a uključenost DMO-a može biti:

1. **PROMATRAČ** – DMO u ovome slučaju ima samo ulogu promatrača dok drugi dionici kreiraju proizvod, DMO se ne uključuje jer u ovome slučaju proizvod kreiraju kompanije iz privatnog sektora.
2. **VODITELJ** – DMO pruža osnovne informacije i savjete dionicima koji se žele uključiti u stvaranje proizvoda.
3. **ISTRAŽIVAČ** – DMO preuzima aktivnu ulogu u prepoznavanju prilika za stvaranje proizvoda te pronalazi strategije kako bi se te prilike i realizirale.
4. **PARTNER** – u ovome slučaju, osim što je poticatelj, DMO pruža i različite oblike potpore: financijsku, osoblje, ulaganje raznih resursa u stvaranje proizvoda, i to sve najčešće u suradnji sa svim uključenim dionicima.

U ponekim slučajevima DMO se potpun uključuje u kreiranje proizvoda te ne može nikako biti samo promatrač, što je čest slučaj u novim turističkim destinacijama. U nekim „starijim“ destinacijama DMO je češće voditelj te donekle djeluje proaktivno.

Proučavajući literaturu vezano uz turističku destinaciju, dolazi se do zaključka kako različiti autori u nekim detaljima različito tumače što čini turistički proizvod destinacije koji će zadovoljiti potrebe turista, ali svi se slažu da je to skup materijalnih i nematerijalnih elemenata koji moraju činiti cjelinu sa ciljem privlačenja što većeg broja turista, ali i ostvarivanja zadovoljstva turista tim proizvodom.

#### 1.4.6. Konkurentnost turističke destinacije

Neki vide konkurentnost kao makroekonomski fenomen vođen varijablama, kao što su valutni tečaj, kamatna stopa i državni deficit. Međutim, suprotno svjedoče zemlje brzoga razvoja i visokoga životnog standarda usprkos deficitu u proračunu (Japan, Italija, Koreja), vrijednosti valute (Njemačka i Švicarska) te visokim kamatnim stopama (Italija, Koreja) (Porter 1998).

Drugi smatraju da konkurentnost ovisi o posjedovanju obilnih prirodnih resursa, a poznato je da uspješne zemlje, poput Njemačke, Japana, Švicarske, Italije i Koreje nemaju dovoljno prirodnih resursa i prisiljene su ih uvoziti. Nedavno se tvrdilo da na konkurentnost najjače utječe državna politika u smislu usmjeravanja, zaštite, poticaja izvoza i potpore kao ključnih zahvata za postizanje međunarodnih uspjeha. Navedenom do sada nema šire potvrđenih izvještaja i ocjena za potvrdu tako visoke uloge državne politike i konkurentnosti neke zemlje.

*Ezeala-Harrison* (1999) upravo naglašava utjecaj državnog sektora na međunarodnu konkurentnost neke zemlje. To objašnjava državnim uvođenjem i nadzorom niza regulativnih okvira kao to su kamatne stope, porezne stope, tečaj valuta, instrumenti tržišta novca i pravna regulativa. Učinkovitost i uspješnost ovih zahvata odražava se na međunarodnoj konkurentnosti zemlje.

Porter (1999) će u nastavku svojih razmatranja o konkurentnosti upozoriti da nema nacionalne konkurentnosti, već da je riječ o konkurentnosti pojedinih njenih poduzeća, tj. djelatnosti. Zato i kaže da je "težnja za objašnjenjem konkurentnosti na nacionalnoj razini odgovor na pogrešno pitanje."

Jednako tako on isključuje mogućnost eksplicitne konkurentnosti neke zemlje na svim područjima. U tome se slaže i *Ezeala-Harrison* koja definira međunarodnu konkurentnost jedne zemlje kao rezultantu stanja konkurentnosti svake pojedine socioekonomske institucije i infrastrukture unutar zemlje. To upućuje na zaključak da je konkurentnost neke zemlje određena sposobnošću njenih institucija i infrastrukture da uspješno nastupaju na međunarodnom tržištu. Autorica dodaje da je ta sposobnost ovisna o trima institucijskim kvalitetama (Ezeala-Harrison 1999):

1. učinkovitost institucija i infrastrukture u postizanju ciljeva,
2. prilagodljivost institucija na brzu imitaciju i primjenu superiornih načina i metoda izvođenja, te
3. neprestane inovacijske sposobnosti.

Danas je sve više rasprava povezanih s *konkurentnošću i suradnjom*. 'Globalna suradnja za globalno tržište' (Škrtić 1998), za koju Škrtić kaže da je to parola bez koje krajem 90-ih godina prošlog stoljeća više nije moguće na svjetsko tržište. *Tse i West* (Vodeb 2010) pridružuju se tim mislima te zaključuju da globalizacija u turizmu i hotelijerstvu nije više samo trend, već i činjenica života konkurenata.

Svjedoci smo velikih promjena na strani turističke potražnje. Turističke proizvode možemo definirati kao pojedinačne usluge ili skupove usluga koje turistima pružaju određene koristi. Dakle, kad je riječ o oblikovanju turističkog proizvoda onda treba imati u vidu činjenicu da je *proizvod samo ono što za njega (gosta) predstavlja proizvod*.

I pri definiranju destinacijskoga proizvoda mora se razmišljati tako da smo *orijentirani turistu*. Taj proizvod možemo promatrati kao *lanac usluga* koji iz kuta gledanja gosta raščlanjuju ukupnu uslugu na njene pojedinačne dijelove.

Gost danas, vrlo često ne vrši diferencijaciju prema različitim nositeljima ponude nego uslugu i njenu *kvalitetu pripisuje destinaciji kao cjelini*. Upravo zbog toga destinacije moraju razvijati *procesnu orijentaciju* za sve nositelje destinacijskoga turističkog proizvoda.

Zbog sve složenijih uvjeta u kojima danas rade turističke destinacije, *prema vani sve više se moraju fokusirati na tržište, a u svojim unutarnjim odnosima trebaju biti procesno fokusirane i timski odnosno kooperativno orijentirane*.

Postavlja se, dakle, pitanje kvalitete turističke destinacije i tko ju određuje. Definiranje kvalitete gotovo isključivo s aspekta turističke potražnje, istu je u velikoj mjeri danas revitaliziralo.

Gotovo je nezamislivo procesno fokusiranje i timski rad unutar turističke destinacije, tako da se predvide tzv. stavovi ponuđača i pripadnika lokalne zajednice.

Ako je riječ o stavovima ponuđača u smislu vrijednosne perspektive, motivacija, poznavanja destinacije, ponašanja u destinaciji, odnos gost-domaćin, iskustvo, kvaliteta u turizmu, hedonizam, individualizacija, virtualna realnost i drugo, a uvažavajući održivi razvoj i njegova načela, nameće se *potreba gotovo postizanja konsenzusa oko razvoja turističke destinacije između potrošača, ponuđača i pripadnika lokalne zajednice.*

U tom su smislu dobro došli i *stavovi ponuđača* kad je riječ o vrijednosnim perspektivama, paradigmi (zapadnjačka nasuprot nezapadnjačkoj paradigmi), uključenost svih subjekta, jednakost, institucionalizacija, autentičnost, odgovorni marketing, etika.

Turizam lokalne zajednice, vrijednosna perspektiva, napredak i razvoj, razvoj zajednica, industrija protiv ljudi, očuvanje-konzervacija-iskorištavanje, kvaliteta života, održivi razvoj turizma, *stavovi su pripadnika lokalne zajednice.*

Nastavno na rečeno *konkurentnu sposobnost turističke destinacije* treba promatrati kroz sljedeće principe:

- orijentacija prema turistima
- procesna orijentacija
- orijentacija na timski rad
- orijentacija na kvalitetu, ali kao sklad između gostiju, nositelja ponude i pripadnika lokalne zajednice.

Pored konkurentne sposobnosti turističke destinacije, neminovno je precizirati *konkurentne prednosti i komparativne prednosti turističke destinacije.*

Većina autora koja se bavi problemima konkurentnosti smatra da se *konkurentna prednost* odnosi na sposobnost države i drugih institucija da dodaju nove vrijednosti prirodnim elementima ponude.

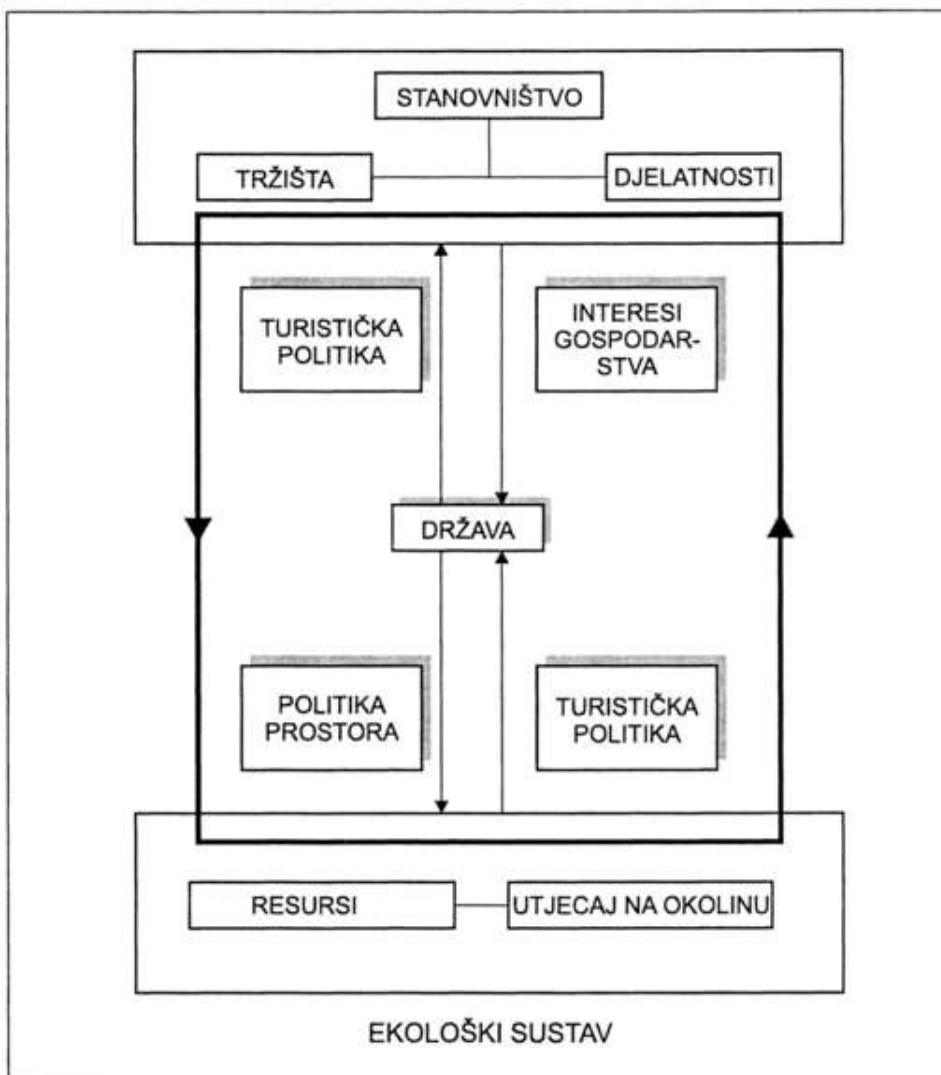
Prirodne vrijednosti nazivamo *komparativnim prednostima* u koje ubrajamo klimu, krajolik, plaže, ekološka područja i slično, dok *izvedenu ponudu* čine najčešće razni infrastrukturni i suprastrukturni elementi.

Prema tome, *konkurentnu prednost turističke destinacije možemo definirati kao sposobnost menadžmenta turističke destinacije da na svim razinama razvija i optimalno kombinira izvedene i prirodne elemente turističke ponude.*

Upravo ta složenost i međuovisnost elemenata ponude u turističkoj destinaciji podrazumijeva da istom upravljamo kao cjelinom i da mora biti strateški vođenja kao konkurentna jedinica s ciljem osiguranja dugoročne konkurentne prednosti.

Kao što za analizu sustava poduzeća uzimamo poduzetnički model, isto tako, uz određeno pojednostavljenje, možemo isto primijeniti i za *turističku destinaciju kao sustav, za koju možemo reći da je konkurentna jedinica koja stvara proizvod za treće osobe upotrebom određenih kadrovskih i tehnoloških resursa, te ga naplaćuje.*

Slika 8. Destinacija kao konkurentna jedinica

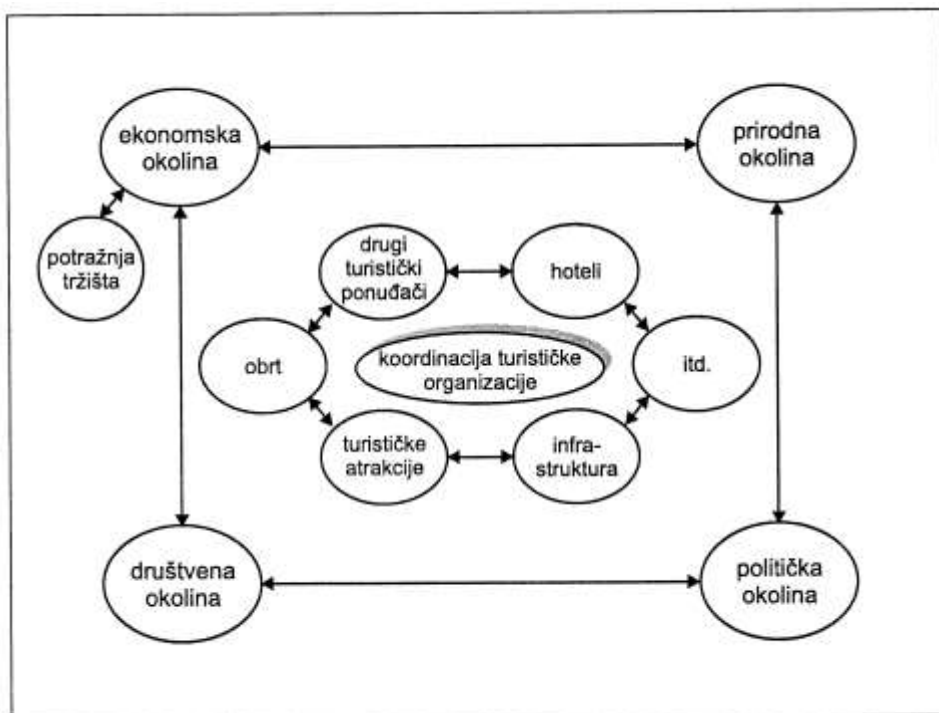


Izvor: Služba za turizam BIGA.

Pojednostavljeno sustav turističke destinacije može biti prikazan kao na sljedećoj slici 9.



Slika 9. Sustav destinacija



Izvor: Bieger, 2000.

Ne trebamo posebno naglašavati da u destinaciji za razliku od privatnih poduzeća ne postoje jasne ovlasti za davanje puta i rukovođenje odnosno lako mjerljivi indikatori uspjeha.

Naime, danas na destinaciju treba gledati kao na *novi koncept u receptivnom turizmu*:

- koji je nasuprot zastarjeloj orijentaciji prema djelatnostima procesno orijentiran pri čemu ne podrazumijevamo isticanje pojedinačnih segmenata ponude nego paket usluga;
- koji je orijentiran prema gostu, pri čemu treba imati u vidu da proizvodna razgraničenja ne nastaju institucionalno ili geografski nego ona nastaju onako kako ih je definirao turist u pojedinom segmentu tržišta.

Provođenje novoga procesnog orijentiranog načina gledanja na turizam je zapravo *reinženjerizacija*.

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja novi poslovni koncept ili novu poslovnu filozofiju koja se razvila tek nedavno, devedesetih godina prošlog stoljeća (Sikavica, Novak 1999). Središnje mjesto u filozofiji reinženjeringa pripada procesima i taj se termin odnosi na dizajniranje procesa (Hammer).

Zašto je potreban reinženjering? Novo vrijeme postavlja nas pred nove izazove, koji traže da se i problemi organizacije rješavaju na novi način. Otuda i potreba za reinženjeringom, upravo danas i sada. Brojni su razlozi

koji uvjetuju potrebu za primjenom reinženjeringa poslovnih procesa. Među najvažnije mogli bismo navesti (Hammer, Campy): a) sve brže *promjene* koje se događaju u svijetu, b) *kupce*, odnosno potrošače koji postaju zahtjevniji i c) *konkurenciju* koja postaje sve oštrija.

*Kad je riječ o turizmu, pod reinženjeringom treba podrazumijevati napuštanje tradicionalnih struktura, funkcionalnih raščlambi po pojedinačnim djelatnostima (udruge hotelijera, udruge posrednika), a zagovarati procesno orijentirane u vidu produkt menadžmenta.*

*Produkt menadžer* je osoba koja se nalazi na čelu određenog projekta, vodi projekt bez obzira na njegovu veličinu, vrijednost ili vrijeme trajanja. Drugim riječima, produkt menadžer u destinaciji će sustavno, s pozicije grupe turista optimirati određeni *lanac usluga destinacije*. Budući da prijelaz sa strukovne i funkcionalne strukture na procesnu strukturu podrazumijeva i zaokret u organizaciji, možemo razgovarati o projektnom Odboru za maritimne aktivnosti, projektnom Odboru za kongresne aktivnosti, projektnom Odboru za ruralne aktivnosti i slično.

#### 1.4.7. Koordinacija u turističkoj destinaciji

Imajući u vidu današnjeg turista, svjesnog kvalitete koji ne traži masovan i bezličan turistički proizvod nego jedinstveni i ujednačen profil ponude, koordinacija u odnosu zadaće turističkih organizacija, ima svoje značajno mjesto u razvoju destinacijske turističke ponude.

Freyer (1993) navodi sljedeće koordinacijske zadaće:

- unapređivanje predodžbe (atraktivnosti) mjesta
- unapređivanjem razvoja graditeljstva i zaštite prirodnih resursa
- savjetovanje nositelja ponude i stanovništva, a radi optimalnog razvoja turizma u mjestu
- savjetovanje gostiju u mjestu, informacije, obavijesti o sovama, vodiči, obilazak grada, priredbe, ujednačavanje kriterija za sobe
- briga o gostima u mjestu putem odgovarajućeg marketinga, koja obuhvaća istraživanje tržišta, stvaranje jedinstvene predodžbe o mjestu, unapređenje prodaje promidžbenim aktivnostima, sudjelovanje na sajmovima i izložbama, suradnja s turističkim uredima i organizatorima putovanja.

Freyer time naglašava neophodnost koordinativnih zadaća u funkciji ponude, oblikovanja mjesta i marketinšku funkciju. Kaspar (1991) kao funkcije turističkih organizacija navodi:

- Opće mjesne i regionalno-političke turističke zadaće:
  - a) Izrada i provođenje politike zdravstveno-turističkog mjesta odnosno regionalne turističke politike.
  - b) Politika zajednice orijentirane tržištu.
  - c) Unapređivanje turističke svijesti.
  - d) Unapređivanje kulturnog, folklornog, društvenog i športskog života.

- Upravne zadaće:
  - a) Služba turističkog ureda.
  - b) Postupci u svezi poticanja, uputa, žalbi koje se tiču turizma.
- Sudjelovanje u oblikovanju i rad s nositeljima turističke ponude:
  - a) Sudjelovanje u oblikovanju i koordinaciji turističke ponude.
  - b) Rad zdravstveno-turističkih i turističkih nositelja ponude i sudjelovanje u njima.
  - c) Njegovanje odnosa prema službama, nositeljima ponude smještaja i gostionicama, nositeljima prometa, organizatorima putovanja, mjestima za kampiranje, zajednicama, tisku, radiju, televiziji, organizacijama svih vrsta i privatnim osobama.

Kaspar navedenim funkcijama turističkih organizacija posebno ističe zadaće kroz: zastupanje interesa, oblikovanje ponude i promidžbu destinacije.

Bieger (1997) ističe kako Helth i Nall spominju sljedeće:

- Izrada koordinirane turističke strategije za regiju u suradnji s lokalnom razinom i drugim bitnima u regiji.
- Zastupanje interesa regije na nacionalnoj razini i zastupanje interesa struke u regiji.
- Unapređivanje razvoja turističkih prednosti i opremljenosti koji odgovaraju rastućim preferencijama tržišta.
- Marketing za regiju, pružanje servisa za prijem i informacije (u sporazumu s nacionalnom turističkom organizacijom odnosno nacionalnim turističkim zajednicama), izrada i raspačavanje odgovarajućih publikacija, odnos s javnošću.

Popis navedenih aktivnosti turističkih organizacija sadrži strategiju, izradu plana, funkciju zastupanja interesa, funkciju ponude u obliku supsidijarne podrške privatnim inicijativama i funkciji tržišta.

U literaturi se navode razvojne, promotivne, koordinacijske i edukativne zadaće turističke zajednice destinacije (Magaš 1997).

Već prema navedenim autorima razlikuju se dodijeljeni zadaci turističkim zajednicama. Međutim, nedvojbeno je kod svih autora da unutar turističke ponude treba ispuniti *javne funkcije* od kojih profitira ogromna većina nositelja ponude unutar cijele turističke destinacije.

Dakle, *osnovno polazište za izvođenje funkcija turističkih organizacija morale bi biti određene posebnosti unutar cjelovitoga turističkog proizvoda destinacije.*

Najizrazitije obilježje destinacijskoga turističkog proizvoda je da on proizlazi iz određenoga skupa usluga.

„Pojedinačni turistički pogoni predstavljaju atome jedne molekule, koja bi trebala predstavljati turističko mjesto.“ (Hunziker 1959)

„Neki cilj putovanje ili turističko mjesto može se usporediti s velikim *'multi product* poduzećem', koje kolektivnom proizvodnjom, uglavnom nekoordinirano i neovisno proizvodi turističku ponudu.“ (Krippendorf 1971)

Upravo radi neminovnosti da gost prepozna proizvod kao jedinstven, potrebna je optimalna koordinacija ponude. To je moguće postići tako da se cjelokupni sustav (turističke destinacije) organizira prema modelu tzv. *mrežnih partnerstva*. Taj je pojam proizašao iz nešto šireg pojma *kooperativna strategija*, koji označava nastojanje organizacije da realizira svoje ciljeve kroz razne oblike suradnje, kooperacije s drugim organizacijama umjesto konkurencije. (Dulčić 2001)

Zapravo je neminovno formulirati široke strategije koje će obuhvatiti većinu nositelja ponude. *Zadatak kooperativne turističke organizacije* morala bi biti izrada određenih *strategija*, njihova primjena i provođenje unutar cijele destinacije.

Rezultat takovog pristupa rezultira *sinergijskim efektima* među različitim subjektima unutar destinacijskoga sustava.

U prilogu navedenog treba spomenuti još neke *značajke turističke ponude*:

- Među pojedinačnim dijelovima ponude uvijek ima usluga koje imaju javni karakter.
- Vanjski utjecaji turizma ne smiju ostati zanemareni.
- Turizam je apstraktan proizvod koji zahtjeva objašnjenje.

*Javni karakter ponude (dijelova ponude)* očituje su u činjenici da se radi o javnim dobrima, koja ne mogu biti poduzetnički financirana, a služe u destinaciji svima. Tu najčešće svrstavamo izgradnju i održavanje šetnica, infocentara, brigu o gostima u destinaciji i slično.

*Vanjski utjecaji* turizma podrazumijevaju pozitivne, ali moguće negativne učinke turizma. Stoga javnost, ali i nositelji političkih odluka moraju biti involvirani u cjelokupan sustav upravljanja destinacijom.

Turistička organizacija kao stručna organizacija mora senzibilizirati stanovništvo i stručno pojasniti političarima pojedine aktivnosti i inicijative, a sve u cilju *oblikovanja mišljenja* u donošenju različitih odluka.

*Apstraktnost proizvoda* je činjenica koju marketing mora respektirati. Kooperativni marketing mora za destinaciju vršiti ne samo promidžbu, nego i stvarati marku (zaštitni znak) koja ima jasnu poziciju i tako za gosta postaje bitna točka orijentacije kod donošenja odluke, a i jamac kvalitete (Bieger 1997).

Rezimirajući navedeno, funkcijama turističkih organizacija možemo smatrati:

1. Izradu ideje vodilje i strategije konkurentnosti u destinaciji.
2. Razvoj i oblikovanje ponude.
3. Marketinške aktivnosti.
4. Zastupanje interesa.

Navedene četiri funkcije moraju u svakom slučaju biti kooperativno ispunjene za svaku destinaciju. Turističke organizacije iz navedene četiri zadaće najčešće će konkretizirati sljedeće zadatke:

1. *Izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti* obvezuje ih na:
  - Sudjelovanje u donošenju turističkih odluka (ciljeva) koje utvrđuju javna i samoupravna tijela.
  - Tekuće analize konkurentne situacije mjesta (tržišta, direktne i indirektna konkurencije, potražnje i slično).
  - Provođenje konkurentne strategije savjetovanjem i aktivnim *change managementom* ili inovativnim menadžmentom.
  
2. *Razvoj i oblikovanje ponude podrazumijevaju:*
  - Iniciranje i razvoj javnih ponuda.
  - Koordinacija ponude u destinaciji i stvaranje paušalnih aranžmana.
  - Iniciranje novih ponuda.
  - Kontrola kvalitete.
  
3. *Marketinška zadaća* nalaže:
  - Izradu marketinških strategija destinacije.
  - Brigu, imidž i stvaranje zaštitne marke.
  - Pобољшanje prodaje sustavom rezervacija, promidžbom.
  - Informacije potencijalnim gostima.
  
4. *Zastupanje interesa:*
  - Senzibiliziranje stanovništva za turizam.
  - Koordinacija interesa struke.
  - Lobiranje za turističke interese pred institucijama i javnošću.

Turističke organizacije svojim funkcijama moraju biti orijentirane gostima, stanovništvu i nositeljima ponude.

Konkretni zadaci i brojne aktivnosti ovisit će o situaciji u destinaciji kao i o pravnom obliku turističkih organizacija.

## 2. UPRAVLJANJE SUSTAVOM TURISTIČKE DESTINACIJE

Ksenija Vodeb

### 2.1. Pojmovna određenja turističke destinacije

Suvremena turistička destinacija predstavlja izuzetno kompleksan i višeslojan fenomen kojeg nije jednostavno definirati i univerzalno odrediti. Problematiku definiranja destinacije kao posljedicu njene kompleksnosti moguće je sagledati kroz različite aspekte definiranja. Dodatnu otežavajuću okolnost vezano na definiranje pojma destinacije uzrokuje činjenica da se razumijevanje pojma u vremenu mijenja, ovisno o tržišnim uvjetima, ponašanju potrošača i općim kontekstualnim promjenama u društvu.

Početak sedamdesetih godina 20. stoljeća, u vrijeme samog vrhunca masovnoga turizma u zapadnom dijelu svijeta, pojam »turistička destinacija« zamijenit će pojam »turističko mjesto«. Razlog tomu su korjenite promjene koje su uzrokovane turističkim tokovima počevši od 1950. godine kada počinje razvoj masovnoga turizma u svijetu. Te promjene nisu evidentne samo u negativnim ekološkim i socijalnim posljedicama masovnoga turizma, te skokovitim gospodarskim razvojem nego i promjenama u očekivanjima, zahtjevima turista te njihovim odnosom prema kulturi domaćina. U periodu zadnja dva desetljeća došlo je do promjena turističkih doživljaja. Turisti imaju već puno više iskustava s putovanjima, njihova su turistička čula istančanija i profinjenija pa se ne zadovoljavaju više homogenom turističkom ponudom. Sve više traže raznovrsnost ponude, individualni pristup, različite načine za provođenje slobodnoga vremena na putovanju – oni očekuju jedinstveno i cjelovito turističko iskustvo. Ta jedinstvenost i cjelovitost u raznovrsnosti postiže se povezivanjem nositelja turističke ponude, osmišljenim kombinacijama sadržaja turističke ponude i usklađenim djelovanjem svih aktera.

Pored toga, promjene koje uzrokuju uporabu novoga pojma naziru se i u potrebi za uspostavljanjem pravila ponašanja različitih sudionika na mjestima (sve veće) koncentracije turista. Potrebno je uspostaviti određena pravila ponašanja turista, lokalne zajednice i turističkoga gospodarstva te se posvetiti pažljivom planiranju prostora. Isto tako iskazala se potreba za planiranjem i razvojem turističkoga proizvoda te različitih tržišnih aktivnosti, pogotovo segmentacije gostiju. Ukratko, potrebno je bilo potražiti odgovarajući pojam koji predstavlja određenu prostornu cjelinu, raspolaže brojnim i raznovrsnim elementima turističke ponude (integralni turistički proizvod) i koji se može na tržištu ponuditi kao cjeloviti turistički proizvod. Tako je u turističkoj teoriji uspostavljena upotreba pojma turistička destinacija koji predstavlja zajednički, širi funkcionalni prostor jednog ili više turističkih mjesta, ovisno o preferencijama tržišta (Vodeb 2014).

Iako se većina empirijskih istraživanja zapravo ne bavi definicijom destinacije već se uglavnom analizira činitelje njenog djelovanja, ipak analizom postojećih definicija turističke destinacije te njihovim kronološkim i kontekstualnim pregledom dolazimo do spoznaje da je turističku destinaciju moguće definirati kroz pet različitih aspekata definiranja, i to (Vodeb 2014) :

1. prostorni ili geografski aspekt
2. aspekt (sadržaja) turističke ponude
3. aspekt (stavova) turista
4. poslovni ili strateški aspekt te
5. sustavni aspekt.

Inskeep (1991) smatra turističku destinaciju prilično samodostatnim entitetom koji mora osigurati široki opseg turističkih kapaciteta i usluga, posebno onih za rekreaciju i opuštanje, mogućnosti stjecanja različitih iskustava i doživljaja te održavanje zdravlja. Jednako tako turističku destinaciju definira Svjetska turistička organizacija (Bieger 2000). Keller (1998) smatra da je destinacija cilj putovanja kojeg turist želi posjetiti zbog određenih privlačnosti koje nudi. Pechlaner (1998) kaže da destinacija obuhvaća brojne elemente koji zajednički u različitim kombinacijama privlače turiste da dođu na odmor ili jednodnevni posjet. Te elemente čine primarna turistička ponuda, izvedena turistička ponuda, dodatne usluge i atmosfera. U ovim definicijama nazire se prevladavajući aspekt definiranja sadržaja turističke ponude koji predstavlja razlog posjete (dolaska) turista.

Thomas Bieger (2000) pak definira destinaciju kao geografski prostor (naselje, mjesto ili regiju) kojeg turist ili segment turista izabire za svoj cilj putovanja. Taj prostor sadrži svu potrebnu opremu i kapacitete za smještaj, prehranu, zabavu i poslovna pitanja. Howie (2003) smatra destinaciju prostorom ovisnim o interesu turista. U ovim definicijama prepoznajemo prostorni ili geografski aspekt definiranja sa aspektom turističke ponude i aspektom stavova turista u nastavku. Slične definicije navode Weber i Mikačić (1995) kada definiraju destinaciju kao mjesto intenzivnog okupljanja turista zbog različitih zanimljivosti koje ona pruža. Te zanimljivosti predstavljaju njenu primarnu turističku privlačnost. Vukonić (1996) također vidi destinaciju kao širi prostor funkcionalne cjeline koja svoj turistički identitet gradi na konceptu kumulativnih privlačnosti, a s kojima zbog doživljaja i turističkih iskustava koje nude, te s dopunskom turističkom infrastrukturom predstavlja prostor intenzivne koncentracije turista. Ove definicije stavljaju težište na prostor koji je turistima zanimljiv zbog privlačnosti koje nudi.

Magaš (2000) također kombinira dva aspekta u svojoj definiciji koja glasi: destinacija je prostorno privlačna cjelina koja može biti turistička lokacija, mjesto, područje ili regija (prostorni aspekt), istovremeno je destinacija optimalna kombinacija fiksnih i varijabilnih čimbenika koji omogućavaju turističko djelovanje u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama (aspekt sadržaja turističke ponude). Swarbrooke i Horner (2001) definiraju destinaciju kao osnovno žarište turističkog putovanja, nastalog iz poslovnih, zdravstvenih, ili drugih motiva. U prvom dijelu definicije zastupljen je koncept koncentracije turističke potražnje na jednom mjestu, u čemu predstavlja prostor ključnu

dimenziju, dok se u drugom dijelu definicije ističe motiv (razlog) turističkog putovanja koji predstavlja aspekt turističke ponude.

Strateški ili poslovni vidik definiranja prepoznat ćemo gotovo u cijeloj slijedećoj definiciji. Bieger (2000) smatra da je destinacija strateška jedinica turizma koja na svom prostoru nudi sve usluge (razgledavanja, zabavu, itd.) potrebne za određeni tržišni segment.

Slično smatra i Magaš (2001) da je destinacija optimalno kombiniran i tržištu prilagođen prostor koji razvojem važnih i dominantnih sposobnosti stvara uvjete koji će u usporedbi s konkurencijom biti dovoljno kvalitetni za dugoročno ostvarivanje dobrih turističkih rezultata. Magaš (ibid.) destinaciji pripisuje proizvodnu funkciju (stvaranja i oblikovanja) ponude odmora, koji kroz optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih čimbenika „proizvode“ destinacijski turistički proizvod. Iz ovih definicija možemo zaključiti da je strateški ili poslovni aspekt definiranja destinacije vrlo blizu razumijevanju destinacije kao poslovnog subjekta.

Jedan od autora koji zagovaraju sustavni pristup razmatranja turizma, znameniti Erick Laws (1995) definirao je destinaciju kao skupinu međusobno povezanih čimbenika gdje aktivnost svakog pojedinačnog čimbenika utječe na aktivnosti drugih zato moraju biti zajednički ciljevi opredijeljeni i postignuti koordinirano. Sustavni aspekt definiranja destinacije proizlazi iz sustavne teorije koja tumači sustav kao sponu nekih povezanih dijelova, međusobno ovisnih i fokusiranih na zajednički cilj. Ti povezani dijelovi zajedno čine neku koherentnu cjelinu. U sustavu je povezanost pred njenim dijelovima; način kako su dijelovi povezani, kako međusobno djeluju, kakvi ih procesi povezuju i kako reagiraju na povratne informacije (*feedback*) koje su rezultat procesa; sve to definira prirodu sustava. Sustavni aspekt definiranja destinacije omogućava dublji uvid i razumijevanje djelovanja destinacije što pruža potporu menadžmentu u procesu planiranja i upravljanja. Iz gore navedene definicije uočavamo potrebu pomnog sustavnog integralnog planiranja destinacije te koordiniranja njenih dijelova, što predstavlja osnovu svakog sustava.

Pechlaner (1998) smatra da su destinacije konkurentne turističke jedinice koje se nalaze između tržišta i potreba gostiju, lokalnih čimbenika i turističkog gospodarstva. Turistička destinacija tako nastaje kao posljedica djelovanja ponude i potražnje na određenom tržištu, unutar određenog segmenta gostiju. Ona nastaje na temelju zahtjeva turista i oblikuje se skladno njihovoj potražnji. U ovoj definiciji se pojavljuju strateški ili poslovni aspekt definiranja te aspekt turista.

Zakovitosti turističkog tržišta primat pridaju turističkoj potražnji (*market oriented concept*) koja ima najintenzivniji učinak na destinaciju tj. njenu ponudu. Turistička potražnja (turisti) tako doživljava destinaciju kao cjelovit turistički (destinacijski) proizvod iako destinacija ni u kom slučaju ne predstavlja jedan sam proizvod. Njena kompleksnost i slojevitost je mnogo veća i složenija pa je dojam kojeg treba stvoriti za turističku potražnju u tom jedinstvenom cjelovitom destinacijskom proizvodu, ali taj proizvod tek nastaje orkestriranom koordinacijom djelovanja većeg broja sudionika turističke ponude i svih drugih s turizmom povezanih sudionika.



Jasno je da su se na početku upotrebe pojma destinacija pojavile definicije pretežno iz geografskog aspekta zbog tretiranja pojave na nekom određenom prostoru. Potrebno je bilo odrediti granice tog prostora, njegove značajke iz kojih su proizašli prirodni i kulturni resursi budućih turističkih privlačnosti destinacija. Isto tako su u tom prostoru najprije bili zapaženi negativni ekološki učinci masovnog turizma, pa je prostor nekakav indikator za (negativne) promjene uzrokovane turizmom.

Proučavanje turizma iz geografskog vidika značajno je još i danas u osnovnim školama gdje djeca pojam turizma upoznaju upravo kroz tu znanstvenu disciplinu. Kasnije im je turizam predstavljen kao gospodarska djelatnost. Budući da je u inicijalnoj fazi uvođenja pojma destinacija turizam primat stavljao na prostor, ne čudi da su u pokušajima definiranja pojma autori najčešće zahvaćali upravo taj aspekt destinacije.

Nadalje se razvojem koncepta turističke destinacije u teoriji i praksi sve više bavimo turističkom ponudom, njenom raznovrsnošću i značajkama. Turistička potražnja nije više zadovoljna homogenom turističkom ponudom pa diktira veći broj aktivnosti i doživljaja koji trebaju biti sastavni dio destinacijskoga proizvoda. Jasno je da smještajne i ugostiteljske usluge predstavljaju osnovu za receptivnu ponudu neke destinacije ali motivi dolaska turista izvan su tih osnovnih okvira i prelaze u širi koncept destinacije – njenim prirodnim jedinstvenim obilježjima, kulturnim bogatstvima, sportskim i rekreacijskim sadržajima i opremom, poslovnim ili zdravstvenim sadržajima, infrastrukturom i slično. Sadržaj turističke ponude također podliježe neprestanim promjenama uslijed promjena preferencija turista te modnih trendova koji proizlaze iz širih društvenih, ekonomskih i tehnoloških okvira.

Logičan slijed ovoga aspekta definiranja je aspekt stavova turista koji definira destinaciju s obzirom na njihovu percepciju, očekivanja, uzorke potrošnje i navike ponašanja prilikom turističkog putovanja. Administrativne i druge granice turističke destinacije u tom slučaju najčešće nisu u skladu sa službenim geografskim ili političkim realnim stanjem turističke destinacije. Turisti se ne obaziru na te „granice“ ako one za njih ne predstavljaju prepreku koja ih ometa u kretanju i doživljavanju destinacije. Primjerice turisti iz udaljenijih emitivnih zemalja vide Istru kao cjelinu i ne mare za njene administrativne granice sve dok one ne predstavljaju prepreku unijihovoj cjelovitoj slici te destinacije. Njena raznovrsnost, bogatstvo kulturnog izričaja i prirodnih ljepota u njihovoj je percepciji jedna skladna cjelina. Pitanje je koliko menadžment turističke destinacije slijedi taj koncept. Aspekt (stavova) turista osnovan je na njihovim percepcijama, opažanjima i shvaćanjem toga što je to turistička destinacija. Moglo bi se reći da je taj aspekt u vremenu najdinamičniji, najsubjektivniji i najteže predvidiv. Samo pomnim praćenjem trendova, ponašanja turista, njihovih navika i značajki u odabiru destinacija možemo naslutiti kretanja zahtjeva turista u budućnosti. Aspekt turista uvelike ovisi i o udaljenosti destinacije od domicila turista i o drugim čimbenicima vezanim na tržišnu segmentaciju.

Strateški aspekt definiranja destinacije ima za polazište pretpostavku da destinacija djeluje kao poslovni subjekt koji je tržišno orijentiran, kojeg treba upravljati, planirati njegovo djelovanje sve u cilju postizanja održive konkurentnosti. Iz tog aspekta proizlazi da destinacijski proizvod kao

cjelinu moramo planirati, razvijati, tržišno usmjeravati i upravljati. Upravo tako je potrebno sve to osigurati i na razini pojedinih njenih dijelova (organizacija, poduzeća, interesnih skupina i sl.). U poplavi brojnih i vrlo sličnih turističkih destinacija potrebno je sagledati izazove u pristupima upravljanja destinacijom na način da dugoročno postizemo optimalne učinke s obzirom na ciljeve i resurse s kojima raspolažemo.

Sustavni aspekt definiranja destinacije proizlazi iz sustavne teorije koja se aplicira na turizam, turističku destinaciju i turističku privlačnost (atrakciju), dakle od makro do mikro razine moguće je sagledati kroz fenomen ovih turističkih fenomena. Zagovornici sustavnog pristupa razmatranja turizma su Donald Getz (1986), Robert McIntosh i Charles Goeldner (1986), Jafar Jafari (1987), Eric Laws (1995), Neil Leiper (1990) i drugi. Da bi sustavom mogli upravljati moramo razumjeti njegovo djelovanje i pojedine njegove dijelove. Značajke pojedinih dijelova te odnosi koji nastaju međusobnim djelovanjem sustava temeljna su odrednica svakog sustava. Svaki sustav određen je interakcijom, procesima i povratnim informacijama koje nastaju kao rezultat procesa izazvanih interakcijom. Razumijemo li te odnose imamo sve potrebne alate za upravljanje tim sustavom usmjeravajući ga na viši stupanj učinkovitosti i kvalitete. Sustavni pristup upravljanja destinacije iskazuje tako velike potencijale upravo u načinu djelovanja i ne toliko u sadržaju pojedinih njegovih dijelova, pa je važnije kako nešto radimo od toga s čime raspolažemo.

## 2.2. Sustavna priroda turističke destinacije

Svaki sustav, pa tako i destinacijski, nosi neka obilježja na osnovi kojih ga možemo opisati, razumjeti i upravljati. Interakcija kao ključno obilježje svakoga sistema predstavlja način na koji su pojedini njeni elementi povezani, odnose koji nastaju između njih i njihovim međusobnim djelovanjem te kako djeluju u međuzavisnosti. Interakcija stvara odnose u sustavu temeljem komunikacije. Komunikacija je dvosmjerni proces prijenosa informacija između sudionika u sustavu destinacije koji omogućava njihov dijalog i koordinaciju djelovanja usmjerenu ka cilju sustava. Interakcijom nastaju brojni procesi unutar sustava i upravo tim procesima ostvaruje se interakcija. Procesu izazvani interakcijom ciljno su usmjereni i unaprijed predviđeni postupci, koraci ili aktivnosti u destinacijskom sustavu. Ti procesi u sustavu destinacije trebali bi osigurati cjeloviti turistički doživljaj za turista. Procesu omogućavaju djelovanje sustava jer predstavljaju niz funkcija i zadataka s određenim ciljem koji trebaju biti postignuti na što učinkovitiji način. Uvijek je riječ o nizu pojedinih postupaka i aktivnosti usmjerenih ka cilju koji omogućava djelovanje sustava u skladu s njegovom svrhom, zato su procesi unaprijed predviđeni, zadani, određeni i planirani. U strukturi turističke destinacije riječ je o velikom broju različitih skupina aktera čiji su interesi, djelatnosti i obilježja heterogeni. Zbog toga ne čudi činjenica da su procesi u destinacijskom sustavu iznimno kompleksni budući da proizlaze iz različitih razina njene kompleksne strukture.

Sljedeće obilježje destinacijskoga sustava su povratne informacije ili feedback koji se ostvaruje kao rezultat ili posljedica djelovanja procesa u destinacijskom sustavu. Povratne informacije isto tako čine skup rezultata ili učinaka procesa koje baš kao procese možemo pratiti na različitim razinama. Na razini lokalne zajednice povratne informacije najuočljivije su u stavovima lokalnoga stanovništva prema turizmu i njegovom budućem razvoju. Zadovoljstvo lokalnoga stanovništva moguće je pratiti kroz razinu kvalitete života i kroz prizmu turističkog razvoja na lokalnoj razini. Ne možemo zanemariti činjenicu da je kvaliteta života i pozitivan stav lokalnog stanovništva prema turizmu u direktnoj vezi s cjelovitim turističkim doživljajem turista (Coccossis i Constantoglou 2008; Diedrich i García-Buades 2009; Alhasanat 2010; Parker et al. 2010; Deery et al. 2012) iako ne mora biti u direktnom kontaktu s turistima. Taj odnos je vrlo nematerijalan, suptilan i fluidan, ali nikako nezanemariv čimbenik kvalitete destinacijskoga proizvoda kojem je potrebno namijeniti dovoljno pažnje u planiranju budućeg razvoja turizma.

Sljedeće područje ili razina praćenja povratnih informacija jest kvaliteta usluga u percepciji gostiju, a to je evidentno u zadovoljstvu turista. Stupanj zadovoljstva turista itekako utječe na kvalitetu destinacijskoga proizvoda i njenu konkurentnost. Poznato je da brojni hoteli i drugi nositelji turističke ponude prate zadovoljstvo turista putem anketa, razgovora (u direktnim kontaktima), foruma i slično, međutim važna je činjenica: što poduzimaju temeljem rezultata dobivenih tim metodama. Ukoliko su rezultati takvih mjerenja zadovoljstva turista podaci koji služe u procesu donošenja odluka čijom implementacijom ostvarujemo bolje rezultate, tada bismo mogli reći da smo na pravom putu ali ako to nije tako ne činimo dovoljno za podizanje kvalitete i konkurentnosti destinacije. Pored lokalne zajednice i turista vrlo je važno zadovoljstvo zaposlenih koje također čini osnovicu kvalitete destinacijskoga sustava. Motivirani i zadovoljni zaposlenici u turizmu svakako doprinose kvaliteti pruženih usluga i cjelovitom turističkom doživljaju turista, zato ne čudi povezivanje kvalitete zaposlenika s kvalitetom pruženih usluga. Uzimajući u obzir ove tri razine povratnih informacija dolazimo do zaključka da se na najvišoj razini destinacije može generalno ocijeniti uspjeh ili konkurentnost destinacije temeljem njenog djelovanja – zašto je zaslužan njen menadžment.

Sagledavajući sustav destinacije pojednostavljeno možemo reći da je riječ o skupu nekakvih elemenata te procesa koji povezuju te elemente čime nastaju određeni rezultati procesa. Ti rezultati mogu činiti dragocjenu osnovicu u procesu odlučivanja (upravljanja) destinacije i služe menadžmentu kao polazište za sve buduće poteze i aktivnosti vezane na razvoj destinacije.

Sljedeće obilježje sustava turističke destinacije je stohastičnost. To obilježje proizlazi iz prirode destinacijskoga sustava koji je najbliži društvenom sustavu jer ga čine antropogeni elementi (čovjek). Zapravo destinacijski sustav proizlazi iz turističkog sustava, koji je dio društvenog sustava, dakle osnovica je u antropogenim čimbenicima.

Upravo zbog antropogenosti ovakvi se sustavi razlikuju od egzaktnih (npr. matematičkih sustava) gdje je moguće očekivati točno određene, unaprijed predviđene rezultate procesa. U društvenim sustavima zbog nepredvidivosti, dinamike, promjenljivosti i nestabilnosti antropogenih

čimbenika nikada ne možemo očekivati jednake rezultate usprkos standardizaciji postupaka i procesa. Stohastični sustavi zbog svoje dinamike rezultiraju slučajnim rezultatima, za razliku od determinističkih ili umjetnih sustava gdje je ponašanje elemenata određeno ili čak programirano (roboti, zahtjevniji informacijski sustavi i slično). Za razliku od determinističkih sustava stohastične sustave nužno treba upravljati i usmjeravati jer se ne mogu sami regulirati upravo zbog nepredvidivosti i dinamike kao posljedice antropogene prirode takvih sustava. Zbog nepredvidivosti i promjenjivosti moguće je očekivati različite rezultate i veliki broj mogućnosti u djelovanju takvog sustava što svakako utječe na kvalitetu usluge i zadovoljstvo turista.

Sljedeće obilježje destinacijskoga sustava koje proizlazi iz stohastičnosti je dinamičnost. To je neprestana promjenjivost i neizvjesnost u sustavu što istovremeno predstavlja prijetnju, ali i priliku za njegov rast i razvoj. Ako na promjene gledamo kao na poluge razvoja jer omogućavaju poboljšanje procesa i povratnih informacija, a sve to u cilju pružanja izvrsnog turističkog doživljaja za turiste. Budući da sustav djeluje u okruženju s kojim također neprestano komunicira – razmjenjuje informacije – dinamičnost predstavlja konstantu koja sustav neprestano „prisiljava“ na promjene i prilagodbu. Najjednostavnije je ovaj fenomen predočiti primjerom klimatskih promjena (zelene zime, podizanje razine mora, globalno zatopljenje) ili prirodnih katastrofa (erupcije vulkana, poplave, potresi) koje predstavljaju realnost s kojom se brojne destinacije suočavaju u praksi. I političke nestabilnosti (ratovi, izbjeglička kriza, terorizam) u nekim dijelovima svijeta posljedica su dinamičnosti koja utječe na destinacijski sustav. Dinamičnost u destinacijskom sustavu jest zbilja i konstanta te je jedino sigurno to da će promjene stalno biti. Ono što je važno u destinacijskom sustavu je to kako se taj sustav odaziva na te promjene u cilju što učinkovitijeg djelovanja.

S dinamikom destinacijskoga sustava povezane su sljedeća obilježja: fleksibilnost, otvorenost, vitalnost i inovativnost destinacijskoga sustava. U slučaju proaktivne, pravovremene i pravilne reakcije destinacijskoga sustava te njegove unutarnje vitalnosti, omogućeni su inovativni pomaci koji pored klasične prilagodbe nastaloj situaciji mogu predstavljati i konkurentne prednosti te osigurati destinaciji dugoročni uspjeh na turističkom tržištu.

Prije svega je ovdje riječ o načinu kako se odgovara na promjene, kako se promišlja destinacijski proizvod uslijed nastale promjene te što konkretna prilagodba znači u cjelovitom turističkom iskustvu.

Otvorenost sustava potrebna je da bi omogućili prijenos informacija, znanja, kulture i dobre prakse koja za destinacijski sustav može biti itekako korisna. Otvorenost sustava omogućava njegovo djelovanje, razvoj, nadgradnju i napredak, stoga je ovo obilježje destinacijskoga sustava neupitno kada je riječ o učinkovitosti djelovanja sustava, njegovih procesa i pratećih povratnih informacija. Zbog visokog stupnja kompleksnosti u sustavu; prirode destinacijske ponude i očekivanja potražnje, je u sustavu nužna organiziranost. Organiziranost omogućava koordinaciju djelovanja njenih brojnih sudionika što dovodi do osnovnog cilja ili sine qua non svake destinacije: cjelovitosti i jedinstvenosti turističkog iskustva. Bez koordiniranog djelovanja sustav destinacije ne

može pružiti izvrsno turističko iskustvo koje je svojevrsna karakteristika pri osiguravanju konkurentskih prednosti destinacije. Optimalna organiziranost turističke destinacije zahtjeva jasno definirana prava i dužnosti te jasno definirane funkcije i ciljeve svih aktera. Česta je situacija u praksi da pojedini akteri doživljavaju svoje ciljeve i funkcije kao važnije od ostalih, zato su njihovi interesi često u nesuglasju jer prednjače osobni interesi pred kolektivnima, a u destinacijskom sustavu riječ je o kolektivnim interesima.

Usklađenost ili koordiniranost aktivnosti i interesa svih aktera na destinaciji ključna je pretpostavka za postizanje optimalnih uvjeta za osiguranje cjelovitosti destinacijskoga proizvoda, jer se postiže veća učinkovitost i kvaliteta djelovanja cjeline. Pored toga je osim cjelovitosti potrebna jedinstvenost, unikatnost i posebnost čime se destinacija može diferencirati na turističkom tržištu. Osnovu za to destinacija treba tražiti u prirodnim, kulturnim, industrijskim, povijesnim i drugim specifičnim resursima čijom valorizacijom možemo očekivati inovativne pomake koji dovode do konkurentskih prednosti. Stoga je oslonac u potrazi za specifičnostima prije svega u identitetu, autentičnosti i vlastitim osobinama koje treba ne samo dobro poznavati nego internalizirati na svim razinama destinacijskoga proizvoda. To je jednako važno kao vrhunska tehnologija, oprema ili infrastruktura.

Struktura destinacije je isto tako obilježje destinacijskoga sustava i svakoga drugog postojećeg sustava u prirodi i društvu. Zajednička obilježja svakoga sustava su njegovi dijelovi, poveznice i odnosi između tih dijelova, dinamika te okruženje sustava. Kao što vrijedi za svaki sustav i destinacijski sustav možemo razumjeti, a temeljem toga upravljati, razumijemo li njegovu strukturu. Pri tom je poznavanje poveznica i odnosa između dijelova važnije od poznavanja pojedinih njegovih dijelova. To nas dovodi do zaključka da se cjelina sustava može odrediti temeljem interakcije koja vlada unutar njega. Za odnose između dijelova sustava karakteristično je to da imaju određene zajedničke osobine kao sustav sam; relativnu autonomiju međutim ta ne smije ugroziti cjelinu sustava; poveznice i međusobni odnosi mogu rezultirati sinergijskim učincima; dok je otvorenost i dinamika sustava pretpostavka njegovog razvoja i napretka. Svaka promjena na pojedinom dijelu sustava znači istovremeno promjenu na nekom drugom njegovom dijelu (Laws 1995), bila ta promjena kvantitativne ili kvalitativne prirode, bilo da je riječ o međusobnim odnosima ili općoj atmosferi unutar sustava. Razumijevanje svakog sustava temelji na razumijevanju njegovih procesa, povratnih informacija te interakcije unutar sustava. To su kritične odrednice svakog sustava koje menadžmentu destinacije trebaju služiti kao dragocjen alat u procesima planiranja, odlučivanja odnosno upravljanja destinacije.

### 2.3. Suradnja

Suradnju kao način djelovanja čovjeka ubrajamo među najstarije oblike poslovnih aktivnosti. Ljudi su oduvijek prepoznawali koristi takvog međusobnog djelovanja naročito u smanjenju troškova, vremenskoj

dimenziji ostvarivanja ciljeva, međutim ostvarivanje višeg stupnja kvalitete potrošačima noviji je okvir motiva suradnje. U suvremenom društvu upravo je postizanje višeg stupnja kvalitete usluga glavni motiv povezivanja i suradnje koja proizlazi iz povezivanja različitih elemenata u lancu usluga (Lässer 1999). Najčešći motiv suradnje u turizmu danas je razmjena znanja, jer je znanje vodeća sila razvoja. Diferencijacija proizvoda i usluga u turizmu predstavlja osnovicu kvalitativnih pomaka zahvaljujući prijenosu znanja, ideja, inovacija i dobre prakse. Time se postiže konkurentna prednost na turističkom tržištu.

Domke-Demonte (2000) smatra da suradnjom smanjujemo rizik nepredvidivog ponašanja drugih subjekata i to na račun međusobne zavisnosti. Takvi su odnosi prema mišljenju tog autora regulacijski instrument međusobne zavisnosti. Suradnja ne zahtjeva nastanak novih entiteta (organizacija), dapače institucionalizacija odnosa suradnje se ne preporuča zbog potencijalnih administrativnih i operativnih kočnica u djelovanju.

Suradnja je kao odnos između poslovnih subjekata dugo smatrana kao druga najbolja opcija za povećanje konkurentskih sposobnosti – prva je svakako samostalan prodor na tržište temeljem konkurentne prednosti. Međutim Richter (2000) tvrdi da su suradnja i konkurencija dvije strane istog novčića, zato ne čudi da se na suradnju gledalo kao potpunu suprotnost konkurentnosti. Nepojmljivo je bilo povezivati suradnju s konkurentnosti. U novije doba pak stručnjaci otkrivaju nove relacije i zakonitosti djelovanja u „igri“ na globalnom tržištu (Lynch 1993).

I drugi autori (Bengtsson i Sören 1999) povezuju suradnju s konkurentnošću na dosad neuobičajen način. Upotrebom biološke analize oni objašnjavaju pomake u suvremenom poslovanju današnjice. Poslovni sustav naime objašnjavaju kao dio ekosustava koji se mora neprestano razvijati da bi mogao opstati jer gospodarstvo djeluje nestabilno zbog svojih dijelova i nepredvidivog okruženja. U tom slučaju nema nekog definiranog modela ili životnog ciklusa koji bi predvidio razvoj tih sustava, već je na njima samima da odluče i izaberu modus (odnos) djelovanja: suradnja i/ili konkurentnost.

Globalizacija na svjetskom tržištu zahtijeva globalne mreže povezivanja i organizacija gdje svaki partner treba do savršenstva odraditi svoju liniju (fazu) proizvoda. Pri tom partneri razmjenjuju komplementarne tehnologije i zajednički rade na istraživanju i razvoju (R&R). Time globalne mreže suradnje postaju ključni element u strategiji konkurentnosti, pa je temeljna vještina organizacija u uspješnom pronalaženju odgovarajućih partnera te uspješnom upravljanju strateške mreže sudjelovanja (Richter 2000).

Wood i Gray (1991) definiraju suradnju kao ulazak organizacija u procese autonomnih posljedica iste problemske domene na način da se poštuju zajednička dogovorena pravila, norme i ciljevi povezanih dijelova domene. Pogotovo u turizmu bez suradnje različitih aktera (različitih djelatnosti i njihovih aktivnosti) ne možemo očekivati cjelovitost turističkog proizvoda (Crotts, Buhalis i March 2000).

Motivi za suradnju najčešće se ogledaju u postizanju nekakvih koristi kao što su jeftinija proizvodnja, pristup strateškim tržištima te prevladavanje



prepreka u prodaji. Najčešći je motiv suradnje u vremenskoj dimenziji postizanja željenih ciljeva na tržištu zbog nenadanih i konstantnih promjena na tržištu koje utječu na sporije postizanje željenih učinaka i ciljeva. Samostalan nastup na tržištu iziskuje vrijeme, trošak i rizik, ali jedino ili pretežno taj motiv nije dovoljna osnovica za kvalitetan partnerski odnos.

U suvremenom turizmu je sve češće prisutno shvaćanje da suradnja ne proizlazi nužno iz informacijskog sustava bazirajući na vlasništvu ili zajedničkom ulaganju financijskih sredstava, jer su vlasnički oblici rizičniji i kratkoročniji. Suradnja pretpostavlja otvorenu komunikaciju i fleksibilnost za održavanje produktivno zadovoljavajućeg odnosa među partnerima. Integracija u širi prostor postaje gospodarsko-tehnološki imperativ današnjice dok integracijski odnosi zahtijevaju mrežnu organizaciju. Takav koncept djelovanja i odnosa uvelike nadilazi koncept i okvire nekog nacionalnog gospodarstva. Zato ne čudi činjenica da se u svijetu zadnje vrijeme puno raspravlja, a u nekim primjerima već i provodi takozvana interdestinacijska suradnja (Wang i Fesenmaier 2007; d'Angella i Go 2009; Fyall, Garrod, i Wang 2012; Ness, Aarstad, Haugland i Grønseth 2014).

Dok su Fyall, Garrod i Tosun (2006) spominjali kolaborativnu orijentaciju turističkih destinacija kao suvremeni koncept postizanja konkurentnosti, koji je napredniji i prilagođeniji koncept suvremenim zahtjevima na tržištu, a nadgradnja je tradicionalnog koncepta konkurentnosti destinacija; zapravo je slijed događaja na izuzetno konkurentskom turističkom tržištu sam zacrtao smjer promjena u shvaćanju i postizanju konkurentnosti u turizmu. Wang (2008) naime smatra da je suradnja između destinacija prirodna reakcija na suvremene uvjete turističkog tržišta. Osim toga, postaje sve jasnije da slijedeći zahtjeve suvremene turističke potražnje treba osigurati izuzetno turističko iskustvo, a to dakako postizemo i suradnjom (Woodside i Dubelaar 2002). Suradnjom i partnerskim mrežama postizemo kolaborativne prednosti turističke destinacije. Nadalje, neki autori (Ness et al. 2014) su znanstvenim istraživanjima utvrdili da suradnja i koordinacija između destinacija predstavljaju uvjet za inoviranje i obnovu destinacijskoga proizvoda. Žemla (2014) smatra destinacije mrežama koje naprosto moraju sudjelovati u mrežnoj suradnji kako bi nadišle svoju fragmentiranu prirodu.

### 2.3.1. Sinergija ili sinergijski učinci

Sustav turističke destinacije moguće je dakle organizirati po modelu mrežnog partnerstva, a rezultati takvog djelovanja mogu biti sinergijski učinci. Sinergija ili sinergijski učinci suradnje prema Evansu, Campbellu i Stonehousu (2003) nastaju kad je ukupna svota dijelova veća od njihovog ukupnog zbroja. Matematički to možemo izraziti kao  $2 + 2 \geq 5$ . U našem slučaju riječ je u učincima pojedinih elemenata u mrežnom partnerstvu (turističkih subjekata, nositelja turističke ponude i sl.) koje oni postižu zajedničkim snagama radeći na istoj aktivnosti. Takav učinak samostalno niti jedan od tih subjekata sam ne bi mogao postići u zadanom vremenu. Zato govorimo o uvećanoj dodatnoj vrijednosti koju oni ostvaruju

zajedničkim naporima, upotrebom zajedničkih resursa i u kraćem vremenskom periodu. Takav je rezultat mjera uspjeha neke integracije na dugi rok.

Međutim, sinergija je posljedica koordiniranog djelovanja i kreativne suradnje. Ona predstavlja ključnu komunikacijsku odrednicu budućnosti jer živimo u izuzetno promjenljivom okruženju gdje su politički, gospodarski i društveni procesi vrlo povezani i isprepleteni. Iskustva različitih poslovnih subjekata u makro i mikro – gospodarskom okruženju potvrđuju da je sve više takvih područja koja zahtijevaju multidisciplinarni pristup i očitovanje, a to pogotovo vrijedi za turizam. Jednostranim pristupom naime izlažemo se riziku zbog nesuglasica koje rezultiraju uskim kapitalnim, lokalnim sektorskim i drugim interesima.

Riječ sinergija ima porijeklo u grčkoj riječi synergia, koju tvore syn a znači 's nečim' i ergon – 'aktivnost'. Tako značenje riječi implicira zajedničko djelovanje i međusobnu pomoć različitih subjekata pri istoj aktivnosti. Sinergijski učinci predstavljaju kreativnu suradnju temeljem komuniciranja i usklađivanja motiva i interesa koji su i bili inicijator partnerstva. Sinergijske učinke moguće je očekivati kao posljedicu uzajamnog ulaganja napora; znanja, iskustava, ideja i vještina u realizaciji neke zajedničke aktivnosti. Način djelovanja i suradnje u takvom mrežnom partnerstvu temelji na visokim standardima međusobnog poštivanja, odnosima na najvišoj razini komunikacije, konstruktivnom dijalogu i najvišeg sustava vrijednosti.

Osiguravanje sinergije zahtjeva najprije uspostavljanje psihološko-komunikacijskih uvjeta polazeći od usklađivanja i oblikovanja zajedničkih nastojanja koja svoju osnovicu grade na poštivanju i identifikaciji razvojnih pristupa i prioriteta. Međusobno poštivanje uzima u obzir različitosti i uključuje pojedince koji su sposobni uvidjeti zajedničke prednosti i interese pred osobnima te na taj način doprinosi cjelini. Oblikovano zajedničko nastojanje potiče interakciju u zajedničkoj aktivnosti. Kreativna suradnja je ona koja poštuje različitost i na osnovu nje stvara nove vrijednosti i nove poveznice. Posljedično nastaju nove mogućnosti za konkurentnost, razvoj i rast.

Sinergijski učinci rezervirani su za razvojno orijentirane pojedince koji znaju i hoće komunicirati na višim razinama te tako stvaraju nove strateške mreže, a time i uvjete za postizanje maksimalnih rezultata, koje samostalno u zadanom vremenu zasigurno ne bi mogli postići. U svim koracima potrebna je koordinacija u promišljanju i djelovanju, a zajednički interesi moraju biti ispred uskih vlastitih interesa.

### 2.3.2. Vrste integracija na razini turističke destinacije

Na nivou turističke destinacije u pravilu postoje tri vrste integracija za koje ima svaka od njih određena svojstva i posljedice odnosno polazne interese sudionika. Horizontalna integracija (Perić 2000) predstavlja povezano djelovanje i odnose organizacija iz iste djelatnosti (npr. turoperatora međusobno, hotelijeri međusobno, ugostitelji međusobno). Povezuju se zbog različitih zajedničkih interesa kao što je postizanje



većeg tržišnog udjela, povećanje ugleda robne marke, boljeg imidža, smanjenje troškova prodaje i bolja promocija robnih marki. Tako udružene organizacije lakše istražuju i razvijaju nove proizvode. Pozitivni učinci takvih integracija donose vidljivo smanjenje troškova poslovanja, smanjenje rizika zbog utjecaja robne marke, uvećanu dobit i veću konkurentsku moć na tržištu. Horizontalne integracije mogu biti temeljene na interesnoj ili kapitalnoj osnovici. Najčešće prisutna i raširena u turizmu je horizontalna integracija u hotelijerstvu u takozvanim hotelskim lancima.

Vujević (1980) definira horizontalne integracije kao povezivanje tržišnih subjekata unutar iste ekonomske grane ili djelatnosti, koji samostalno predstavljaju konkurente na tržištu. Povezuju se s razlogom specijalizacije, regionalizacije, sinergije i drugih faktora koji utječu na to da zajedno postižu optimalne poslovne rezultate.

Vertikalne integracije na razini turističkih destinacija predstavljaju odnose i veze organizacija koje žele sebi podrediti cijeli proizvodni lanac (npr. hoteli, prijevoznici, ugostitelji), a zatim i prodajnu i servisnu mrežu. U ovakvu vrstu integracije povezuju se subjekti i organizacije srodnih djelatnosti koji vide interes u nadopunjavanju svojih aktivnosti i djelatnosti. Prednosti ovakvih integracija ogledaju se u višestrukim zajedničkim koristima. Na primjer turoperator ima osigurane potrebne kapacitete unutar lanca integracije pa konkurentima ne dozvoljava pristup strateško važnim prednostima. Također ima samostalnu politiku nabavnih cijena i iz nje isključuje posredničke marže.

Vertikalne mreže najčešće temelje na kapitalu. Vujević (ibid.) takve integracije definira kao integracije, integrirane pod jednom upravom. Riječ je o međusobno kompatibilnim subjektima i organizacijama koji posluju u neprekinutom krugu proizvodnje te realizaciji proizvoda i usluga.

Poon (1993) govori o još jednoj vrsti integracija koju naziva dijagonalna integracija. Značajke ove integracije ogledaju se gotovo u nepostojanju granica između pojedinih subjekata i organizacija. Naime povezivanje i odnosi prelaze granice turizma. U ovom obliku integracija je prijeko potrebna konstruktivna povezanost turizma s drugim djelatnostima i strukturama. U ovu vrstu integracija udružuju se turoperator, koji udružuju snage s mrežama hotela ili turističkih naselja; financijska i osiguravajuća društva koja dogovaraju poslove za prodaju najrazličitijih usluga s prijevozničkim tvrtkama; jednako tako kupuju i udio u hotelskim lancima ili putničkim agencijama; putničke agencije i avionski prijevoznici koji nude kreditne kartice svojim kupcima itd.

Dijagonalne integracije temelje najčešće na zajedničkoj informacijskoj tehnologiji te obuhvaćaju i veći broj konkurenata koji djeluju i zvan turizma. Za razliku od vertikalnih integracija koje nude svojevrsnu kontrolu na različitim nivoima proizvodnje, horizontalnim integracijama čiji je cilj povećanje pregovaračke moći kod dobavljača i kontrola potrošača; dijagonalne integracije imaju za cilj smanjenje proizvodnih troškova te stvaranje uvjeta za kreaciju optimalnih koristi zbog sinergijskih učinaka. Do toga dolazi na račun ušteda u sustavu mreža aktivnosti i postupaka koje nastaju zbog zajedničkih baza podataka ili znanja te smanjenju troškova proizvodnje i usluga.

Bramwell i Lane (2000) smatraju da vertikalne i horizontalne integracije nisu toliko značajne u turizmu. Aaker (1991) međutim navodi paletu vrsta suradnje od slobodnih, neformalnih sporazuma do službeno udruženih tvrtki. Najjednostavniji oblik sporazuma je već pokušaj zajedničkog poslovanja (primjerice prodaja jednog proizvoda kanalima prodaje drugog) te omogućavanje nastanka novih sustava i organizacijskih oblika.

Obično vrijedi pravilo, da neformalni sporazum o integraciji znači brži i fleksibilniji način implementacije u praksi. Načinu kako se mijenjaju uvjeti na tržištu treba prilagođavati suradnju u cilju neprestane potrage u postizanju optimalnih učinaka.

Upravo dijagonalne integracije, tj. koristi i multiplikativne učinke koje one pridonose turističkoj destinaciji, Poon (1993) navodi kao ključan rezultat izvođenja jedne od strategija konkurentnosti turističkih destinacija. Pri tome povezuje konkurentnost destinacije s neprestanim učenjem, prilagođavanjem situaciji na tržištu i novim idejama.

#### 2.4. Upravljanje učincima turizma

Suvremeni turizam, s obzirom na način percepcije predstavlja multisenzorični doživljaj ili iskustvo (Scarles 2010), pa je pretežito vizualni koncept turističkoga iskustva (Urry 2001) prevladan i preuzak za suvremene dimenzije turizma i turista. Nema sumnje da je riječ o društvenom, prostornom i ekonomskom fenomenu koji proizlazi iz interakcije kao procesa između njegovih brojnih podsustava. Da bi razumjeli turizam, dakle, moramo razumjeti te interakcije i procese koji određuju njegovu prirodu, značajke i djelovanje. Erik Laws (1995) tako opisuje tri vidike sustava, za koje kaže:

1. da su učinci na outputima posljedica promjena na inputima (faza familijarizacije),
2. da je način kako su dijelovi sustava povezani međusobno i sa svojim okruženjem (faza razumijevanja) i
3. da kontrola podsustava i procesa proizlazi iz povratne sprege (faza upravljanja).

Ako se posvetimo sadržaju svakoga od ovih vidika sustava možemo zapaziti zapravo evidentne faze stupnja organiziranosti nekoga sustava. U prvom slučaju mogli bismo zaključiti da se radi o familijarizaciji s procesima koji transformiraju ulazne čimbenike u izlazne čimbenike u sustavu. Na toj razini govorimo o zapažanju slijeda događaja u sustavu vođenih procesima na svim nivoima sustava. Biti upoznat procesima u sustavu znači poznavati slijed događaja i učinke tj. rezultate koje time dobivamo. Na ovoj razini menadžment djeluje samo na kognitivnom nivou jer je upoznat s pojedinim događajima i posljedicama tih događaja, no parcijalnost tih učinaka i promjena onemogućava povezivanje i prepoznavanje kauzalnosti te zbog toga menadžment ne reagira na njih. Takav pasivan stav posljedica je dakle skučenosti i nemogućnosti

povezivanja parcijalnih podataka. Međutim to je ujedno i prvi korak ka razumijevanju interakcije odnosno načina kako međusobno djeluju pojedini dijelovi sustava, kakvi međusobni odnosi nastaju u sustavu i kakvi odnosi nastaju u relaciji sa okruženjem. Otkrivanjem povezanosti između pojedinih dijelova sustava i odnosa koji obilježavaju tu povezanost počinjemo poimati što se zapravo događa u sustavu i zašto, odnosno kako. Razumijevanje interakcije u sustavu daje nam dublji uvid u njegove značajke i prirodu, pa je na neki način to otkrivanje dubljih slojeva sustava. Taj dubinski uvid u djelovanje sustava otkriva srž sustava temeljem povezanosti između njegovih pojedinih dijelova. Dakle, sami dijelovi kao takvi ovdje ne nose najznačajniju ulogu u sustavu, već je puno važnije razumjeti odnose i veze koje stvaraju svojim međusobnim djelovanjem, a pri tome pratiti vrijednosti rezultata (učinaka) koji time nastaju. Time nastaje svijest o mogućnostima utjecaja na te rezultate odnosno njihovog upravljanja i planiranja.

Menadžment bi trebao biti svjestan činjenice da uvijek ima priliku, a i dužnost upravljati svime što poznaje i razumije, pa tako nije prihvatljivo samo puko upoznavanje s informacijama o djelovanju sustava destinacije (prim. negativni društveno-kulturni učinci turizma: gužva i buka), već se mora postaviti u proaktivnu ulogu i zauzeti aktivno stajalište te aktivirati svoje potencijale u pronalasku načina i sredstava za reguliranje i usmjeravanje događaja i stanja ka zadanim i željenim ciljevima sustava.

Dakle, da bi razumjeli destinacijski sustav moramo razumjeti interakcije unutar njega, a razumijevanjem toga stječemo dragocjene informacije koje bi trebalo upotrijebiti u procesu odlučivanja o budućem razvoju destinacije. Archer, Cooper i Ruhanen (2005) zapažaju da: „turističke aktivnosti pokreću učinke koje ne možemo spriječiti ali ih možemo planirati tako da smanjujemo negativne i povećavamo pozitivne učinke.“ Više od samih učinaka menadžment moraju zanimati uzroci i razlozi za određene pojave. Sami učinci su naime vrlo statična i pasivna kategorija informacija za upravljanje. Kad se s njima suočimo najčešće je već prekasno pa su rezultati i posljedice nekih učinaka već prisutni (primjerice gužva i buka zbog neadekvatnog prostornog planiranja). Tako za menadžment destinacije nije dovoljno biti upoznat s učincima turizma, već je potrebno anticipativno djelovanje na njih. Potrebno je znanje i sposobnost za dekodiranje podataka o učincima turizma da bi pravovremeno došli do njihovih uzroka i razumijevanja njihovih značenja. Jedino takvim pristupom oni za menadžment postaju korisno oruđe u procesu odlučivanja.

Pizam, Uriely i Reichel (2000) upozoravaju da odnosi između domaćina i turista značajno utječu na zadovoljstvo turista s cjelovitim destinacijskim doživljajem ili iskustvom. Zbog te činjenice potrebno je baviti se tim odnosom, pratiti njegovo kretanje i razvijati ga u željenom smjeru. To postizemo tek pažljivim planiranjem, koje uključuje sve aktere destinacije, dakle i lokalnu zajednicu. Coccossis i Constantoglou (2008) su uvjereni da su turistički učinci ključan parametar u procesu odlučivanja i planiranja turističke destinacije te da je taj proces od vitalne važnosti za realizaciju održivoga razvoja destinacije. Detekcija turističkih učinaka na razini lokalne zajednice je na višem stupnju u destinacijama koje su i na višem razvojnom nivou. Tu činjenicu potvrđuju istraživanja Diedrich i Gacia-

Buades (2009). I drugi autori (Nunkoo, Ramkissoon, Gursoy i Chi, 2009) također navode da se detekcija turističkih učinaka razlikuje između destinacija na različitim nivoima razvijenosti. Oni sumnjaju i u to da je moguće upotrebljavati iste modele i tehnike praćenja učinaka turizma u različito razvijenim destinacijama. Najčešća varijabla koju stručnjaci s tog područja prate u najnovijim istraživanjima je učinak turizma na kvalitetu života stanovništva i njihova potpora budućem turističkom razvoju (Deery 2012).

Međutim metodološki pristupi u praćenju turističkih učinaka također su od velike važnosti. Mjerenje učinaka isključivo kvantitativnim pristupima najčešće vodi u slijepu ulicu jer dolazimo samo do identifikacije simptoma, a ne dobivamo uvid u razloge i uzroke stanja. Zato istraživači s tog područja u zadnje vrijeme preporučaju kombinirane pristupe; dakle kvantitativne i kvalitativne metode za cjelovitije praćenje učinaka turizma, koje daju menadžmentu iscrpniju informaciju u procesu odlučivanja i upravljanja učincima turizma. Jer u protivnom ostajemo na nivou dijagnosticiranja simptomatike, a ne i proaktivnog ciljnog djelovanja. Održivi razvoj turizma je dugoročan proces, a ne stanje koje postizemo u jednom potezu menadžmenta. Taj proces je usmjeren k harmonizaciji i regulaciji interesa različitih aktera (eng. Stakeholders) u destinaciji. Potpuno je jasno da se njihovi interesi prilično razlikuju i da je njihovo sudjelovanje u procesu odlučivanja različito zastupano, međutim važno je to da su njihovi interesi prepoznati i shvaćeni od strane menadžmenta te da sami imaju priliku izraziti svoje stajalište i interese.

Područje turističkih učinaka je u akademskim i stručnim krugovima jedna od najčešćih tema, ali na tom području ima još dosta potencijala za napredak u smislu traženja načina i putova do učinkovitije kooperativne atmosfere i metoda za uspostavljanje uvjeta za konstruktivni dijalog između aktera turističke destinacije. Pored samih turističkih učinaka potrebno je razumjeti vrijednosti, percepcije, osjećaje, običaje i odnose temeljem kojih turistički učinci nastaju. Određene napore treba usmjeriti u pronalaženje rješenja za načine kako predstaviti koristi razvoja turizma kroz menadžerske i marketinške tehnike, da bi time potaknuli sudjelovanje stanovništva i ostvarili uvjete za kooperativno planiranje.

Pored činjenice da su turistički učinci izuzetno heterogeni i međusobno prepleteni (sociokulturni, prostorni i ekonomski) treba ispostaviti heterogenost u percepciji tih učinaka s obzirom na percepciju različitih aktera destinacije. Čak i unutar iste skupine aktera u praksi zapažamo različitu percepciju istih učinaka. O tome svjedoče različiti autori (npr. Brunt i Courtney 1999; Perez i Nadal 2005; Wang et al. 2006). Razumijevanje i uključenost aktera može biti od velike važnosti za učinkovitiji odaziv menadžmenta. Naravno da je ovdje riječ o proaktivnom odazivu koji se od aktivnog razlikuje u anticipativnoj reakciji menadžmenta s obzirom na predviđanja i protekla iskustva. Proaktivan pristup znači predviđanje događaja temeljem informacija i percipiranih uvjeta u okruženju, koji omogućavaju preventivno djelovanje. Na taj način moguće je usmjeravati razvoj destinacije u željenom smjeru i time upravljati turističkim učincima. Pri tom se radi o harmonizaciji sa željenim razvojnim ciljevima destinacije.

Vrlo je važna distinkcija između turističkih učinaka i percepcije tih istih učinaka. Percepcija učinaka je način kako neki učinak percipira određena skupina aktera u nekom sustavu. Time se uvid u srž i značenje nekog turističkog učinka tek otvara i dijeli na toliko subjekata koliko ih sudjeluje u razmatranju problema. Unatoč velikoj subjektivnosti i heterogenosti iste skupine aktera moguće je na osnovu nekih zajedničkih čimbenika (starost, spol, stupanj obrazovanja i sl.) odrediti neke zakonitosti i generalne zaključke o pojavi. Bez obzira na sve, mjerenje turističkih učinaka je vrlo zahtjevno usprkos upotrebi kvalitativnih i kvantitativnih metoda te interdisciplinarnog pristupa jer su odnosi koji proizlaze iz interakcije u destinacijskom sustavu najmanje istraženo područje u društvenim znanostima.

Identificirane učinke tako treba komunicirati različitim akterima (lokalna zajednica, privatni sektor, kulturne institucije i sl.) u cilju poticanja dijaloga i sudjelovanja pri budućem planiranju turizma. Potrebno je oblikovanje i realizacija kooperativno-razvojnih akcija za učinkovitiji proces planiranja destinacije. Pri tom je cilj smanjenje negativnih učinaka turizma uz povećanje pozitivnih učinaka. Uključivanjem aktera destinacije u proces odlučivanja i planiranja turizma jača se socijalni kapital koji aktivno doprinosi gostoljubivosti, privlačnosti i konkurentnosti destinacije. Kao što je već prethodno spomenuto: uključenost i zadovoljstvo aktera destinacije odražava kvaliteta turističkog doživljaja i zadovoljstva turizma s turističkom destinacijom.

Kada je riječ o metodama i tehnikama uključivanja aktera destinacije u proces odlučivanja i planiranja navode se slijedeći mogući pristupi (Chase et al, 2012):

- diseminacija informacija
- javni skupovi
- uzimanje komentara u obzir
- upitnici
- obuka i tehnička podrška
- fokusne grupe
- radionice
- radne skupine
- proces planiranja u velikim skupinama.

Različite, gore navedene, tehnike zahtijevaju različite mjere angažiranja menadžmenta jer je u različitim slučajevima uključenost i način komunikacije aktera potpuno različit. Pri diseminaciji informacija na primjer nema takvog angažmana i obostranih aktivnosti aktera kao u slučaju radnih skupina gdje su prava i odgovornosti između uključenih aktera na višoj razini. Zbog toga ne čudi da u praksi ima dosta prepreka na putu realizacije ovih tehnika i metoda. Najčešći izazovi pri uključivanju aktera su (ibid.):

- nerazumijevanje između skupina aktera
- osiguravanje pravednosti i jednakopravnosti
- problematika među institucijama
- manjak sredstava i vremena
- kompleksnost u mjerenju učinaka.

Zbog heterogenosti interesa različitih grupa aktera može se pojaviti nerazumijevanje, borba za „prevlast“ jednog interesa pred drugim i slično. Često je problem sredstava i vremena kojeg treba namijeniti za usklađivanje interesa i to su najčešći razlozi (barem deklarativni) zašto je tako zahtjevno provoditi kooperativno planiranje.

Gore spomenute tehnike za uključivanje aktera u turizmu proizlaze iz koncepta tzv. sudjelovanja zajednice (engl. community participation) koji se pojavio sredinom 20. stoljeća na različitim područjima gdje je potrebno pronalaženje kompromisa i usuglašavanje različitih interesa aktera (zdravstvo, urbanizam i sl.). Riječ je o participativnom pristupu, koji svim sudionicima daje mogućnost sudjelovanja, ali i odgovornosti za posljedice zajedničkih odluka. Sudjelovanjem u procesu donošenja važnih odluka o budućem razvoju sudionici preuzimaju odgovornost za svoj život, nema prisilnih zahvata u prostoru od strane trećih osoba ili skupina već je stvar dogovora i kompromisa kojeg postižu zajednički. Ovaj koncept tako omogućava (Shani i Pizam 2012):

- pravedniju distribuciju moći između aktera
- pravedniju podjelu koristi i troškova
- potporu održivom razvoju destinacije
- sudjelovanje i podrška aktera
- mogućnost primjene znanja i sposobnosti aktera
- inovativne ideje i rješenja te
- učinkovitost, kreativnost i održivi koncept razvoja.

I ovaj koncept, poput tehnika uključivanja aktera, u turizmu ima svoje unutarnje prepreke koje proizlaze iz različitosti ciljeva i interesa skupina aktera. One su (ibid.):

- paternalistički odnos menadžmenta destinacije
- nelagoda u sudjelovanju
- spor odaziv i neučinkovitost
- reprezentativnost aktera
- pretjerivanje u interpretaciji
- alijenacija aktera
- ignoriranje aktera
- financijski i vremenski zahtjevni projekti
- konflikti između aktera
- elitne grupe
- nezainteresiranost za sudjelovanje
- loša iskustva iz prošlosti.

U europskom prostoru je prisutno nekoliko gore navedenih prepreka koje postoje u nekim destinacijama, zato je potrebno dosta napora u stvaranju atmosfere povjerenja i pokretanja dijaloga, a najvažniji čimbenik, u savladavanju tih prepreka, su pozitivna iskustva i prepoznavanje dodatne vrijednosti zajedničkoga djelovanja za zajedničke ciljeve.

## 2.5. Proces valorizacije turističkih resursa

Turistički resursi predstavljaju osnovni motiv dolaska turista, jer čine osnovu za nastanak turističke atrakcije turističke destinacije. Međutim resursi su samo potencijali čijom valorizacijom tek postizemo uspostavljanje turističke atrakcije. Turistički resursi tako predstavljaju potencijal, sirovine iz kojih je znanjem, iskustvima i sposobnošću menadžmenta moguće oblikovati turističke atrakcije. Oni su sastavni dio gospodarskih i drugih resursa u nekoj destinaciji i nisu sami po sebi turističke atrakcije, kao što se čini na prvi pogled. Turistički resursi tek zahtjevnim procesom preoblikovanja mogu postati korisni u turizmu, prepoznatljiviji, dostupni na tržištu i stvarati dodatnu vrijednost. Taj proces oblikovanja turističkih resursa u turističke atrakcije nazivamo turistička valorizacija, a ona je u domeni turističkog ili destinacijskoga menadžmenta. Resursi su najvažniji dio (jezgra) turističkoga proizvoda, a atrakcije predstavljaju osnovni motiv dolaska turista u neku turističku destinaciju.

Osim toga resursi imaju određena svojstva, osobine i identitet koji postaju sastavni dio svojstava i identiteta same destinacije. Po njima ih turisti prepoznaju na tržištu. Ta svojstva i osobine zapravo su sjeme uspješnoga tržišnog pozicioniranja, ali je pretpostavka za taj uspjeh njihovo cjelovito poznavanje i internalizacija kod svih aktera turističke destinacije. Ne poznajući dovoljno turističke resurse, dakle bez cjelovitog uvida u njihova svojstva i identitet, smanjene su mogućnosti uspješnoga pozicioniranja na turističkom tržištu. Bogatstvo turističkim resursima predstavlja komparativnu prednost u gospodarskom razvoju neke zemlje, zato je zbog izuzetne vrijednosti turističkih resursa u turističkom gospodarstvu potrebno sustavno baviti se njima.

Turizam u pravilu nema svojih vlastitih resursa (temeljnih resursa) već ih dijeli s drugim djelatnostima (gospodarskim, industrijskim, poljoprivrednim itd.) zbog čega je izuzetno važna konstruktivna suradnja te visok nivo komunikacije s njima. Vrlo često su propisi i pravna regulativa na tom području za turizam restriktivni pa je bez dobre povezanosti među djelatnostima u pravilu teško upravljati resursima u zajedničkom upravljanju.

Turistički resursi podliježu turističkim trendovima: dokazana je naime dijalektička veza između razvoja ljudskoga društva i razvoja turizma. Kroz povijest možemo pratiti kako su se mijenjala očekivanja i zahtjevi turista. Prirodni resursi neke destinacije nikako ne zadovoljavaju više očekivanja i zahtjeve suvremenog turista, osim toga zbog pretjerane ovisnosti o pretežito prirodnim resursima destinacije današnjice imaju ozbiljne probleme. Suvremeni turizam tako zahtjeva autentični doživljaj turista koji omogućava kontakte s lokalnim stanovništvom i uživanje u autentičnom okolišu.

Neka destinacija može raspolagati s bogatom paletom komparativnih prednosti, međutim to nije jamstvo za postizanje univerzalnih i jedinstvenih konkurentskih prednosti na turističkom tržištu. Sposobnost, znanje i umijeće turističkoga menadžmenta od presudne su važnosti, zato je valorizacija turističkih resursa svakako u domeni menadžmenta. Howie



(2003) smatra da resurse treba „razviti“ da bi njima postigli „korisnost“ u turističkom smislu. On definira resurse kao elemente prirodnih dobara, koji tek u kombinaciji ulaganja znanja, tehnologije te individualnih i društvenih ciljeva mogu postati resursi koji zadovoljavaju potrebe turista. I drugi autori (primjerice Swarbrooke 2002; Kušen 2000; Weaver 2006; Hall i Page 2006) pridaju turističkim atrakcijama veliku važnost unutar turističkog sustava smatrajući ih glavnim motivom dolaska turista i jezgrom turističkog proizvoda. Međutim put od turističkog resursa do turističke atrakcije nije nimalo jednostavan, zato im je potrebno posvetiti puno pažnje i napora kako bi postigli optimalne rezultate. Taj put naziva se proces valorizacije turističkog resursa i predstavljen je u nastavku.

Proces turističke valorizacije vrlo je kompleksan i zahtjevan proces za turistički menadžment te se provodi po sljedećim fazama (Vodeb 2014):

- prepoznavanje resursa (identifikacija)
- analiza (vrednovanje)
- artikulacija (imenovanje)
- komunikacija (povratna informacija)
- razvoj (usklađivanje s postojećim atrakcijama i turističkom ponudom destinacije) i
- marketing (tržišno pozicioniranje).

U prvoj fazi prepoznavanja ili identifikacije resursa potrebno je na osnovu različitih indikatora (tržište, trendovi, konkurencija) pronaći resurs koji najviše obećava. Resurs koji dugoročno može predstavljati izvor konkurentskih prednosti kad postane turistička atrakcija. Za tu fazu procesa ponekad trebamo lupu, a ponekad mikroskop. Tome je tako jer su potencijali promjenljivi (društveno – ekonomski kontekst) u vremenu i interesi prema turističkim resursima se mijenjaju. Nekada su takve resurse predstavljali sunce i more, dok danas sve više interesa budi tradicija, kultura, zdravlje, baština, gastronomija. Prepoznavanje resursa vrijednih valorizacije potiču dakle interesi koje percipira potražnja, a te naziremo u trendovima i djelovanju konkurenata. Već u ovoj fazi valorizacije treba postaviti jasno polazište – atrakcija koju želimo uspostaviti mora biti drugačija od drugih.

U drugoj fazi procesa valorizacije, nakon što smo identificirali potencijalni turistički resurs, potrebno je analizirati izabrani resurs. Analiza resursa praktično je njegovo vrednovanje iz tri perspektive:

- a) iz perspektive vlastitih vrijednosti (vlastitog odnosa prema resursu)
- b) vrijednosti resursa u odnosu na konkurenciju i
- c) vrijednosti resursa s obzirom na tržište i trendove.

Vlastiti odnos prema resursu može biti dio nacionalnog ili lokalnog identiteta, tradicije, povijesti i vrijednosnog sustava. Na tom mjestu pitamo se kakvu vrijednost resurs ima u okvirima lokalnog područja u kojem je identificiran. Vrijednost resursa u odnosu na konkurenciju određuje se s obzirom na vrstu, vrijednost, svojstva te specifičnost resursa konkurenta. Vrijednost resursa s obzirom na tržište odraz je stanja percepcije potražnje na vrijednost resursa kojeg smo identificirali kao potencijal.



Tržište se ponaša promjenjivo i nestabilno, zato treba konstantno pratiti njegova nihanja i trendove jer oni ukazuju na neka buduća stanja na tržištu pa je pravovremena prilagodba subjekta puno lakša u takvim uvjetima djelovanja. U toj fazi procesa valorizacije potrebno je pomnom introspekcijom doći do realne vrijednosti resursa na temelju tih perspektiva. Ta faza je vrlo značajna zbog obilježja, svojstava i identiteta resursa koje pronalazimo vrednujući ih, jer ćemo te atribute morati znati prezentirati u svim narednim fazama sve do procesa tržišnog pozicioniranja. U tom smislu izuzetnu vrijednost predstavljaju posebnost, jedinstvenost, unikatnost, dragocjenost, rijetkost (najveći, najstariji...) resursa kao i integracija u već postojeću strukturu turističke destinacije tj. njenih postojećih atrakcija i turističkih proizvoda.

U trećoj fazi, imenovanoj artikulacija, temeljem prethodnog vrednovanja resursa, dolazimo do zrele svijesti o resursu te spoznajemo njegova obilježja. Artikulacija će značiti izražavanje utvrđenog imidža resursa kojeg u narednoj fazi procesa valorizacije komuniciramo ciljnom tržištu. Imidž je skup ideja i dojmova o nekoj atrakciji, zato je potreban što jasniji, definiran i čisti imidž atrakcije, kako bi njime ostvarili što višu dodatnu vrijednost na turističkom tržištu, a što će u konačnici predstavljati našu konkurentsku prednost. Pri tome treba naglasiti važnost istančane artikulacije atrakcije koja treba temeljiti na identitetu, jedinstvenosti i unikatnosti tog resursa. Svakako treba paziti na dva pogrešna koraka u toj fazi koji predstavljaju najčešće greške turističkog menadžmenta, a sve u želji za što bržim uspjehom. To je opasnost od prevelikog odstupanja između vlastite predodžbe i predodžbe turista u njihovoj svijesti o našoj atrakciji. Takvo je stanje posljedica nedovoljnog fokusiranja na vrijednosti i obilježja resursa, previše subjektivnog pogleda na resurs, bez izlaska iz svojih okvira u okvir tržišta, njegove percepcije i gledanja na resurs. Što su različitije te dvije slike, na nižem je stupnju konkurentnost atrakcije. Druga najčešća greška koja se može dogoditi je opasnost od kopiranja uspješnih poslovnih odluka iz nekog drugog okruženja i primjera destinacije. Time se još dodatno narušava jasna slika svojstava i zamagljuje identitet atrakcije, što rezultira u izostanku vlastitih tipičnih obilježja, a u konačnici opet rezultira u smanjenoj mogućnosti za ostvarivanje dugoročne konkurentnosti na tržištu. Pokušavamo li pribjeći traženju takvog prečaca ugrožavamo tipična vlastita svojstva, identitet, jedinstvenost i obilježja resursa te im tako ne damo priliku za diferencijaciju u procesu uspostavljanja.

Slijedi četvrta faza procesa valorizacije i to je komunikacija gdje treba artikuliranu atrakciju preko odabranih komunikacijskih kanala proslijediti do ciljnih tržišta. Faza komunikacije međutim zahtijeva istančan sluh i osjećaj za povratne informacije koje dobivamo kao odgovor na našu informaciju. To je naime obostrani proces: dakle nije dovoljno poslati poruku o atrakciji, već treba znati aktivno primiti i razumjeti povratnu informaciju kako je ta poruka primljena. Taj odgovor nam služi kao povratna sprega za potvrđivanje istovjetnosti predodžbi o imidžu naše atrakcije u našim i očima turista. Na tom mjestu još uvijek imamo mogućnosti za eventualne korekcije, prepravke ili dopune. Ovo je faza informiranja potražnje o glavnim obilježjima turističke atrakcije i čekanje odaziva na tu informaciju. To je faza interakcije između ponude i potražnje koje si uzajamno šalju signale o atrakciji. Ne treba posebno isticati da su

ciljni segment i njegova obilježja (vrijednosni sustav, kultura, filozofija i način života) presudni za uspješno komuniciranje, a onda i konkurentnost turističke atrakcije na turističkom tržištu.

Nakon faze komunikacije slijedi faza razvoja koja i sama predstavlja proces sličan procesu razvoja bilo kakvog turističkog proizvoda. Ova faza trajati će od početka postojanja nove turističke atrakcije do njenog kraja. Vrlo je važno kako će se nova atrakcija integrirati s postojećim atrakcijama destinacije i njenom turističkom ponudom. U ovoj fazi valorizacije potrebno je raditi na projekciji turističke atrakcije u budućnosti. Ponovo rješenja tražimo u trendovima, inovacijama i na strani turističke potražnje. U ovoj fazi je bitno vizionarstvo i proaktivnost jer je dinamika događaja koji utječu na razvoj turističkih atrakcija tako silna, da moramo biti uvijek nekoliko koraka prije sadašnjosti. Sposobnost anticipacije, predviđanja i projekcije budućih događaja jako je važna. Pomno praćenje odaziva od strane potražnje i harmonizacija tih odaziva s kapacitetom nosivosti destinacije (društveno, gospodarski i prostorno) pojedinog resursa mudrost je uspješne održive valorizacije turističke atrakcije destinacije.

Posljednja faza u procesu valorizacije predstavlja marketing ili faza marketinškoga planiranja koji naravno predstavlja i zaseban proces. Pomno treba motriti dinamiku događaja na turističkom tržištu te se promptno odazivati pravilnim poslovnim odlukama. Pri tome treba istaknuti vrijednosni sustav naših kupaca (ciljnih tržišta) jer je od toga ovisan marketing mix i marketinške strategije koje ćemo upotrijebiti u ovoj fazi. Upravo tako je važan i interni marketing koji znači uključivanje zaposlenih na svim razinama u turizmu na način da razumiju svoju funkciju u marketinškom procesu. Motivirani zaposlenici su uspješniji u svom radu, a time je uspješnija i turistička destinacija. Integracija lokalne zajednice također predstavlja veliki izazov u ovoj fazi procesa valorizacije, jer je kvaliteta turističkog doživljaja turista vrlo ovisan o odnosu lokalne zajednice do turizma i turista. Vrlo je važno da svi akteri destinacije internaliziraju turističku atrakciju kao sastavni dio sustava destinacije, tako ona postaje glavno njeno obilježje, svojstvo te jedan od njenih atributa zbog kojeg se turisti odlučuju za posjet.

Uspješnost i učinkovitost procesa valorizacije direktan je pokazatelj konkurentnosti na turističkom tržištu, a odražava i sposobnost dugoročne perspektive razvoja destinacije. Proces valorizacije turističkih resursa prikazan je na slici 20.

Slika 20. **Proces valorizacije turističkih resursa**



Izvor: Vodeb, 2010.

Sve turističke atrakcije ujedno su i turistički resursi, dok svi turistički resursi nisu uvijek turističke atrakcije (Kušen 2000). Bez turističke valorizacije i dostupnosti nema atrakcija! Zato je ključan proces valorizacije, a kroz njega se ocjenjuje sposobnost destinacijskoga odnosno turističkog menedžmenta. Treba istaknuti da trendovi i potražnja iniciraju turističke resurse te da količina resursa nije garancija za kvalitetu turističkih atrakcija.

Značajke suvremene turističke potražnje (i ponude) su heterogenost i istančanost očekivanja turista. Zbog velikog broja sličnih turističkih destinacija i sve veće dostupnosti turističkih putovanja suvremeni turisti imaju veliki izbor, što pojačava stupanj konkurentnosti za destinacije. U tom mnoštvu ponude igra ulogu samo vrhunska kvaliteta i diferencijacija. Turist očekuje (samo) cjelovit, jedinstven turistički doživljaj, a da bi to postigli turistička ponuda mora djelovati usklađeno. Međutim, veći broj aktera na destinaciji zahtjeva precizniju i učinkovitiju koordinaciju djelovanja. Problem svakog sustava destinacije je upravo područje koordinacije za postizanje cjelovitog turističkog doživljaja. To osiguravamo tek razumijevanjem (djelovanja) sistema destinacije – interakcije među pojedinim njenim dijelovima i povratnih veza koje nastaju kao rezultat te interakcije.

Da bi osigurali jedinstvenost proizvoda (destinacije) potrebna je optimalna koordinacija ponude. Jedinstvenost destinacije u tom pogledu predstavlja prepoznatljivu sliku (imidž) u očima turista.

Ekonomska teorija razlikuje komparativne od konkurentskih prednosti. Komparativne prednosti odnose se na vidik naroda, tj. na raspoloživost prirodnim resursima u nekoj državi, dok se konkurentske prednosti odnose na sposobnost države da doda vrijednost svojim resursima (Mihalič 2002). Mnogi autori ističu da se konkurentnost države razumijeva kao njena sposobnost da oblikuje i održava ekonomsku dodanu vrijednost (economic value-added) u dugom roku u odnosu na svoje konkurente (Ritchie, Crouch 1993). Oni u nastavku naglašavaju da što veći fond konkurencijskih činitelja neka država posjeduje za svoje poduzetnike, to je ona sposobnija i uspješnija u borbi za opstanak. Tako su komparativne prednosti temeljene na bogatstvu prirodnim resursima neke zemlje, npr. naftom, dok su konkurentske prednosti temeljene jedino na sposobnosti poduzetnika da dodaju vrijednost raspoloživim resursima, kao što je rafiniranje nafte (ibid.). Ukoliko ovaj koncept distinkcije pojmova primijenimo na međunarodni turizam dolazimo do sljedećih zaključaka (ibid.): komparativne prednosti mogu biti klima, lijep krajolik, privlačne plaže, divljina, itd.; dok konkurentske prednosti mogu biti turistička infrastruktura (hoteli, događaji, privlačnosti, transportna mreža), kvalitetan menadžment, spretnosti i znanje zaposlenih, državna politika itd.

Prirodni resursi neke zemlje mogu svakako biti značajan izvor komparativnih prednosti u međunarodnom turizmu i za razliku od drugih industrija, u turizmu ne dolazi do »trošenja« tih resursa na način kako se troše npr. zalihe nafte ili minerala. U turizmu također dolazi do narušavanja harmonije krajolika, kulturnog i socijalnog utjecaja, ali obično turist sobom nosi tek doživljaj tih resursa (krajolika, klime, plaže...).

Turistički resursi (Kušen 2000) su zajedničko ime za potencijalne i realne turističke atrakcije, za turističku infrastrukturu i suprastrukturu, za turističke agencije, turističku organiziranost destinacije, turističke kadrove i slično. Kušen (ibid. 2000) dijeli turističke resurse u tri grupe:

- temeljni turistički resursi
- ostali izravni turistički resursi i
- neizravni turistički resursi.

U drugu skupinu, ostale turističke resurse, autor ubraja turističke građevine, uređaje, agencije, informacije i promidžbeni materijal, kadrove, educiranost lokalnog stanovništva, turističku organiziranost destinacije i sustav turističkog informiranja. U treću skupinu, neizravne turističke resurse, ubraja komunalnu infrastrukturu i sadržaje društvenog standarda, geoprometni položaj, prometnu povezanost, dobru prostornu organizaciju, lijepo oblikovane zgrade, ulice, trgove, vrtove, perivoje, gradske parkove i sl., mirnodopsko stanje i političku stabilnost itd. Autor zaključuje kako između emitivnog turističkog prostora i potencijalnog receptivnog prostora, koji raspolaže s potencijalnim turističkim atrakcijama, postoji privlačna snaga koja navodi na stvaranje komunikacijskih veza između ta dva prostora i na podizanje receptivnih sadržaja u potencijalnom receptivnom prostoru.

Budući da su komparativne i konkurentske prednosti prolazne, na neki način one se mogu stjecati, ali i izgubiti uslijed različitih promjena i utjecaja iz unutarnjeg ili vanjskog okruženja; nastojimo održavati te prednosti što duže u nekom vremenskom periodu. Nastojimo se, dakle usredotočiti na one konkurentske i komparativne prednosti koje su trajne, kako bi i naše pozicije na međunarodnom turističkom tržištu bile trajne. Zapravo balansiramo i »lovimo ravnotežu« na tržištu koja se stalno mijenja uslijed ponude i potražnje.

Raspoloživost turističkim resursima u mnogočemu ovisna je o trendovima, tržištu i očekivanjima turista. Dokazana je naime dijalektička veza između razvoja ljudskog društva i razvoja turizma. Međutim turistički resursi su dragocjeni, jer mogu proizvoditi bogatstvo, zato lozinka ekonomske geografije glasi: "Resursi nisu, oni nastaju" (i vrlo su ranjivi!). Mogli bismo zaključiti da turistički trendovi uvjetuju turističke resurse.

Osnovne značajke turističkih resursa stoga su to da (Vodeb 2010):

- Svoje značajke i identitet prenose na identitet destinacije.
- Po njima je destinacija prepoznatljiva na tržištu.
- Turističke atrakcije su osnovni motiv dolaska turista.
- Pozicioniranje na tržištu ovisi o identitetu i imidžu turističke atrakcije destinacije.
- Osnova su konkurentskih prednosti destinacije.

Vodeb (ibid.) definira resurse kao elemente prirodnih dobara, koji tek u kombinaciji ulaganja znanja, tehnologije i individualnih te društvenih ciljeva mogu postati atrakcije, koje zadovoljavaju turističke potrebe. Zato možemo zaključiti da je turistička atrakcija određena korisnošću i vrijednošću koju ima u percepciji turista.

Percepcija turista direktno je vezana na značajke turističkog tržišta, koje u mnogočemu pridonose razumijevanju stanja i pozicije pojedine destinacije u dugoročnoj perspektivi.

Tako su značajke suvremenog turističkog tržišta:

- heterogena potražnja
- heterogena ponuda
- visoki stupanj konkurentnosti na tržištu
- velik broj sličnih destinacija
- u tom mnoštvu igra ulogu samo vrhunska kvaliteta
- cjelovitost i jedinstvenost turističkog doživljaja i
- veći broj aktera, veći izazov pri koordinaciji djelovanja destinacije.

Iz svega navedenog proizlazi da je suradnja unutar destinacije između pojedinih aktera i nositelja turističke ponude jedini i osnovni modus djelovanja, koji proizlazi iz njene sustavne strukture. Na taj način destinacija postiže jedinstvenost i cjelovitost, koju turistička potražnja očekuje. Tako je konkurentnost turističke destinacije njena sposobnost da svoje resurse odnosno turističke atrakcije koristi dugoročno uspješno. Osnova konkurentnosti je dakle u diferencijaciji! Pri tome moramo znati odgovoriti na sljedeća dva pitanja: „U čemu smo najbolji?“ i „Zašto turisti dolaze k nama?“.

Najčešći su izvori konkurentskih prednosti:

- priroda
- tradicija (gastronomija)
- kultura
- umjetnost
- obilježja prostora
- tehnologija
- i posebice ljudi!

Zaposleni u turizmu predstavljaju jednakovrijedne turističke resurse, ali je njihov potencijal i vrijednost od strane turističkog menadžmenta često zanemaren. Elementi te konkurentske prednosti su njihovo znanje, sposobnosti, vještine, radna etika, odnos prema radu, odnos prema kolegama, odnos prema gostu. Svakako je sigurno to da vrhunski turizam zahtjeva vrhunski kadar. Shvaćanje te kauzalnosti potrebno je širiti kako bi postigli razumijevanje svih onih sustava koji planiraju obrazovni sustav i djelovanje društva na najvišim razinama. Ljudi zaposleni u turizmu neponovljivi su, nepogrešivi, ne možemo ih kopirati, ne možemo ih „kupiti“, veliku ulogu ima formalno obrazovanje, osobne karakteristike pojedinca, ali i neformalno obrazovanje te cjeloživotno učenje (long-life learning). Zato obrazovanje na području turizma ne prestaje diplomom u nekom formalnom sustavu obrazovanja, već je to tek početak cjeloživotnog učenja o turizmu. Spremnost kadra za usavršavanje, specijalizaciju i nastavak učenja neformalnim putem trebaju biti usklađeni s razumijevanjem turističkog menadžmenta o korisnosti i prednostima koje takav način djelovanja donosi.

### 3. TURISTIČKA ORGANIZACIJA

Dragan Magaš

#### 3.1. Pojam turističke organizacije

Gotovo da postoji suglasnost u turističkoj literaturi kad je riječ o nužnosti i značaju postojanja *nadređene organizacije* u turističkoj destinaciji. Tu organizaciju različiti autori različito i obilježavaju i različito joj dodjeljuju određene zadatke.

*Kaspar* (1991) pod turističkom organizacijom podrazumijeva posebne strukture organizacije koje preuzimaju funkcije koordinacije unutar turizma nekog mjesta. Da bi turistička ponuda navedena kao turistički objekt, moga udovoljiti zahtjevima potrošača, turističkom subjektu (gostu), koji traži skup usluga, pojedinačni odnosi elemenata ponude moraju biti dobro izgrađeni i organizirani. Određene funkcije pojedinih nositelja ponude ili ponude pojedinoga turističkog mjesta moraju se koordinirati posebnim organizacijskim strukturama. Ove organizacijske strukture su prema Kasparu političke strukture (kanton – općina) i turističke organizacije koje mogu biti organizirane na privatno-gospodarstvenoj ili javnoj osnovi.

Navedeni autor u svojim razmišljanjima ističe:

- da je neka turistička organizacija zapravo ukupna turistička organizacija mjesta,
- paralelnost političkih i privatnih struktura u nekoj destinaciji,
- značaj funkcije koordinacije u mjestu.

*Muller i dr.* (1991) spominju turističke organizacije unutar različitih turističkih posrednika. Unutar kooperativnih turističkih organizacija zanimaju nas, na ovom mjestu, prije svega turistički uredi kao institucije područnih tijela (općine, regije, kantona, zemalja) kao i zdravstveno-turističke i turističke zajednice kao privatno-pravna tijela. U to spadaju nad-organizacije (strukovni savezi, interesne zajednice, itd.). Kooperativne turističke zajednice dobivaju uglavnom marketinške zadatke za cilj putovanja ili za zemlje ili mjesta iz kojih dolaze gosti. Dvojbeno je koliko oni sami prodaju i koliko bi oni sami mogli nastupati kao posrednik.

*Muller i dr.* (Ibid.) time naglašavaju:

- funkciju marketinga turističke organizacije,
- kooperativni karakter turističke organizacije,
- mogućnost da se one vode javno ili privatno kao i vršenje neutralne promidžbe ili samostalne prodaje.

*Inskip* (1991) upućuje na činjenicu da organizacijske strukture za turistički menadžment obuhvaćaju javne i privatne organizacije na

regionalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj razini, pa djelomično i turistička područja na lokalnoj razini.

Ove organizacije su nužne za planiranje, razvoj, istupanje na tržište i koordinaciju turizma u nekoj zemlji ili regiji.

On time naglašava:

- funkciju koordinacije, planiranja i ponude,
- da ne postoje samo privatne i javne strukture, nego i strukture na različitim zemljopisnim razinama,
- nužnost organizacijskih struktura na razini destinacije.

Neki autori spominju turističke organizacije više ili manje eksplicitno u vezi s različitim funkcijama koje ispunjavaju kooperativno.

*Heath i Wall* (1992) naglašavaju da je preduvjet za efektivno implementaciju neke *marketinške strategije*, prilagođena, sposobna i djelotvorna organizacijska struktura.

Za *Boventera* (1989) ovamo pripadaju pitanja o institucionalnim uređenjima turizma kojima se teži, kako uloga saveza tako i državnih službi u svezi s *koordinacijom ponude*.

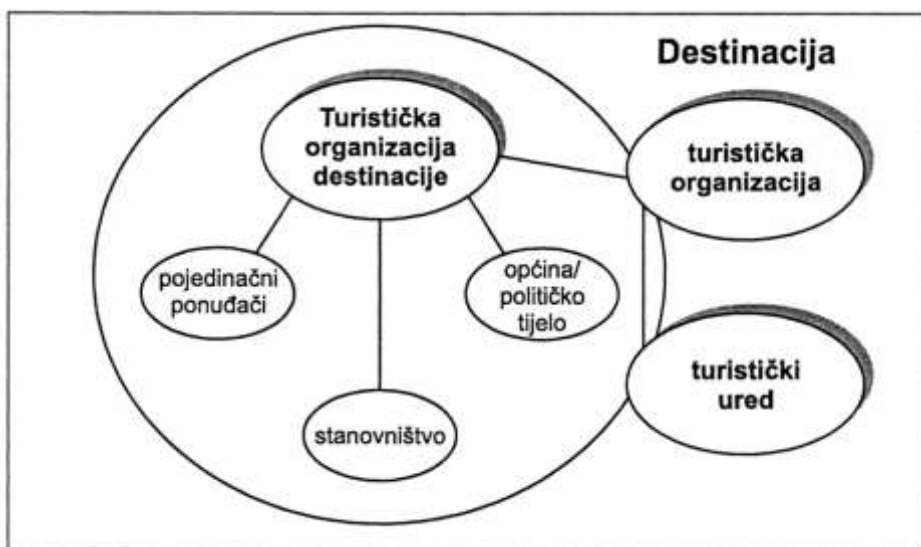
UNWTO (1993) upućuje na turističke nadorganizacije koje će organizirati postojeći turizam u smislu planiranja *strategije turističke organizacije*.

Ovaj kratki pregled turističkih organizacija koje se spominju u literaturi pokazuje da:

- Pojam *turistička organizacija* se nejednako koristi. Djelomično se misli na turističke zajedničke organizacije neke destinacije, djelomično je naziv za onu organizaciju koja ispunjava sveobuhvatne zadatke u turizmu destinacije ili se upotrebljava za pravo 'kooperativno turističko poduzeće', npr. za turistički savez.
- Turistička je organizacija neke destinacije nužna za ispunjenje različitih preklapajućih funkcija, da bi destinacija mogla funkcionirati kao stvarni turistički proizvod.
- Takva organizacija turizma u mjestu obuhvaća javne i privatne nositelje.
- Privatni nositelji su praktički pretežito organizirani kao savezi ili udruženja.
- Privatni nositelji moraju ispunjavati brojne funkcije za destinaciju (funkciju marketinga, funkciju ponude, provođenje strategije čuvanja okoliša, funkciju planiranja, itd.).
- Pojedini autori ističu, da obavljanje različitih zadataka unutar turističke organizacije treba prenijeti na poslovnu jedinicu (npr. turistički ured turističke organizacije).



Slika 10. Sustav pojmova turističke organizacije



Izvor: Bieger, 2000.

Navedeni pregled turističkih organizacija koji se spominje u inozemnoj literaturi, iznjedrio je zapravo pojmove kao što su: *turističke organizacije destinacije*, *kooperativne turističke organizacije* i *turistički ured*.

*Turističke organizacije destinacije* podrazumijevaju izgradnju i organiziranje tijeka sustava destinacije. Ova organizacija obuhvaća jasna pravila izvršavanju kooperativnih zadataka u turizmu (planiranja u mjestu, koordinacija ponude i slično) te kako bi trebao izgledati zajednički rad različitih nositelja u mjestu (općina, udruge, poduzeća).

*Kooperativne turističke organizacije* su osnovni nositelji funkcija koje se preklapaju i kooperativno se obavljaju u turizmu neke destinacije. Takva turistička organizacija može biti organizirana kao javno-pravna (odjel općinske uprave) ili kao privatno-pravna (udruženje ili dioničko društvo).

*Turistički ured* vodi turistički direktor destinacije i to je na neki način poslovna jedinica u okviru koje se razvijaju ideje vodilje, vodi marketing i pružaju usluge informacija.

Pravni oblici kao i sami odnosi unutar turističke organizacije ovise o tradiciji, vlasništvu, mentalitetu i slično.

U svakom slučaju za *turističke organizacije* možemo reći da su to organizacije koje umrežavaju različite javne i privatne interese, a na dobrobit jačanja i promicanja turizma mjesta, regije, zemlje, odnosno destinacije.



### 3.2. Mogući pravni oblici turističke organizacije

Moderne turističke organizacije moraju raspolagati pravnim oblikom koji će ispunjavati sljedeće kriterije (Bieger 1997):

- neovisnost od političkih utjecaja, posebno od kratkoročnog političkog razmišljanja,
- povezanost s općinom (nositeljem ponude – istaknuo autor) i javnošću,
- učinkovitost donošenja odluka, dovoljno sposoban menadžment,
- struktura financiranja koja će biti maksimalno transparentna,
- spajanje (usklađivanje) u zajednički sustav lokalnih, subregionalnih, regionalnih i nacionalnih turističkih organizacija,
- minimalan ulog osnovnog kapitala ili imovine,
- povezivanje s interesnim udrugama (poslovne i neposlovne udruge – istaknuo autor).

Izabrani pravni oblici turističkih organizacija ovisit će najčešće o tradiciji, mentalitetu, razini razvijenosti i slično. Upravo su to razlozi da npr. u Švicarskoj dominiraju *udruženja*, dok u Austriji ili Njemačkoj, turističke organizacije su dio općinske uprave.

Najčešći pravni oblici turističkih organizacija su: turistička organizacija integrirana u upravu neke političke razine (općine, regije...), javno-pravna organizacija, čisto privatno-pravna organizacija, udruženje, dioničarsko društvo, zaklada i društvo s osnovnim kapitalom.

*Turistička organizacija integrirana u upravu* podrazumijeva da odgovarajuća uprava preuzima sve funkcije i zadatke neke turističke organizacije. Vodi npr. informacijski ured, vrši promidžbu, formulira ideje vodilje i osigurava povezanost s turističkom i širom javnošću. *Prednosti* navedenog obila su nadležnosti kao i u mogućem financiranju preko proračuna. *Nedostacima* se najčešće smatraju odsutnost privatno-gospodarske inicijative, odnosno uvođenje javnih službi u poduzetništvu i to bi moglo na neki način sprečavati tržišne mogućnosti.

*Javno-pravna organizacija* u obliku samostalne ustanove javnog prava. Ta organizacija u načelu ima iste prednosti i nedostatke kao prethodna općinska ili regionalna služba, međutim, postupci donošenja odluka bi trebali biti brži, jednostavniji i pod manjim utjecajem politika, jer ista može *samostalno djelovati unutar proračuna*. U Švicarskoj takav pravni oblik ima nacionalna turistička organizacija Švicarski turizam, a u Hrvatskoj, Hrvatska turistička zajednica.

*Čisto privatno-pravna organizacija*, kao što su udruženja, dioničarsko društvo, zaklada, društvo.

*Udruženje* kao najčešći organizacijski oblik turističke organizacije ima prednosti jednostavnijeg osnivanja, institucionaliziranje suradnje članova i jake povezanosti sa stanovništvom. Kao privatno-pravna organizacija vrlo je neovisna, a postupci donošenja odluka su relativno kratki. S druge strane, nedostaci mogu biti pomanjkanje kapitala, a tromost pri donošenju odluka.

*Dioničarsko društvo* ima prednost jasnih, transparentnijih struktura koje imaju pravo donositi odluke, a koje su poznate iz privatnog poduzetništva. Osnovni kapital je prisilan uvjet koji jamči određenu neovisnost i fleksibilnost. Dioničko društvo je orijentirano na profit, što bi mogao biti ograničavajući čimbenik za njegovo šire prihvaćanje u turističkim mjestima, posebno kad je riječ o zastupanju interesa. Osnivanje je kompliciranije, a sudjelovanje u odlučivanju ovisi o uloženom kapitalu. Ovaj oblik je najprikladniji za turističke organizacije.

*Zaklada* je kapital koji je orijentiran prema određenoj svrsi. Turistička organizacija koja je organizirana kao zaklada ima prednost jasnijeg, financijski slobodnijeg prostora za djelovanje, veće neovisnosti te, u javnosti priznatog, općekorisnog karaktera. Mogućnost za sudjelovanje u donošenju odluka su ograničene, a zakladni savjet je jedini najviši organ. Zakladu je vrlo teško mijenjati. Promjenu svrhe moraju odobriti službeni organi, i ako se može uopće mijenjati onda samo u uskim granicama.

*Društvo* također raspolaže osnovnim kapitalom. Bit društva je pomoć koju određena grupa osoba ili poduzeća želi osigurati sama sebi. Osnivanje društva je manje formalno nego dioničarsko društvo, a svaki član neovisno o svom udjelu ima jedan glas, tj. pravo na donošenje odluka neovisno o financijskom ulogu.

Metoda odabira pravnog oblika u direktnoj je ovisnosti o ciljevima koji se određuju prema specifičnostima u destinaciji, bilo da se radi o punoj fazi razvoja ili 'zrelim' turističkim destinacijama.

Nama konkurentne destinacije u posljednje vrijeme adaptiraju svoje oblike upravo iz navedenih razloga. Tako npr. Švicarska, nema na lokalnoj razini javno-pravne turističke organizacije, dominiraju udruženja i nastojanja da se osnuju turistička dionička društva, što je u zadnje vrijeme karakteristika i za Njemačku.

## 4. TURISTIČKI MENADŽMENT

Dragan Magaš

### 4.1. Osobitosti menadžmenta turističke organizacije i destinacije

Menadžment turističke organizacije i destinacija mora udovoljiti istim načelima, tijekovima i zahtjevima kao i menadžment bilo kojeg profitnog sustava. Destinacija ima za cilj osigurati dugoročno preživljavanje na tržištu i unutar neposredne konkurencije.

Najznačajnija razlika, a istovremeno i problem menadžmenta turističke destinacije u odnosu na poduzeće je da često uopće *nije jasno tko je odgovoran za upravljanje destinacijom*, općina, najvažnija poduzeća u destinaciji ili je to turistička organizacija (turistički ured). Odgovor bi mogao biti vidljiv iz same organizacije turizma u destinaciji. On bi morao točno utvrditi koja instanca je nadležna za koje funkcije.

U nastavku ćemo poći od pretpostavke da je za strateško upravljanje destinacijom kao i za operativno upravljanje svim kooperativnim funkcijama odgovorna turistička organizacija, a s njom i direktor ureda.

S obzirom na posebnosti funkcije turističke organizacije, proizašle iz *zahtjeva prema turističkoj destinaciji*, odnosno *turističkom proizvodu kao skupu usluga*, proizlaze i *različite osobnosti menadžmenta turističke organizacije*.

Naime, menadžment neke turističke organizacije, kao i menadžment svake druge *organizacije odgovoran je za vlastiti sustav*. Temeljem funkcije turističke organizacije kao koordinacijske nadorganizacije u turističkoj ponudi, turistička organizacije *ima odgovornost za cijelu destinaciju* (Staub 1990).

Da bi menadžment mogao udovoljiti ovoj *dvostrukoj odgovornosti* mora nadzirati i analizirati i radnu okolinu turističke organizacije i radno područje turističke destinacije.

Drugim riječima *mora razviti strategiju turističke organizacije, operativno voditi turističku organizaciju, kao i kooperativne funkcije destinacije*.

Upravo ta *dvostrukost* menadžmenta može prouzročiti i određene konflikte. Da bi uspješno poduzetnički vodila destinaciju, turistička organizacija ovisi o spremnosti na suradnju različitih i mnogobrojnih nositelja ponude.

Ako pretpostavio da i sama turistička organizacija posjeduje hotel ili vlastite športske terene ili nešto slično, interes ostalih nositelja ponude doživljavat će ju kao konkurenta, što bi zasigurno "proizvelo" konflikte. Ti konflikti doveli bi turističku organizaciju do toga da ona više ne može ispuniti svoju koordinacijsku nadfunkciju. *To je zapravo i osnovni razlog*

*da se turističkom organizacijom mora upravljati kao neprofitnom organizacijom.*

U menadžmentu profitnih poduzeća postoje jasni i mjerljivi ciljevi kao što je dobit poduzeća. Za menadžment turističke organizacije ovi ciljevi ne postoje.

Kao i kod svake neprofitne organizacije, rad ureda i tijela mora se mjeriti prema tome kako, odgovarajući potrebama, uspijeva obavljati funkcije za svoje članove i cjelokupnu destinaciju. O tome zapravo ovisi koliko će uspješno turistička organizacija zadržati svoje članove i koliko će ih moći motivirati na daljnju suradnju u organizaciji.

Pojedinačne aktivnosti neke turističke organizacije u korist svojih članica, kao što su zastupanje interesa ili marketing, ne mogu se objektivno mjeriti. Stalna pozitivna komunikacija prema članicama u mnogome će pridonijeti održavanju legitimnosti turističke organizacije.

*I za destinaciju kao cjelinu jedva da se mogu definirati indikatori uspjeha.* Često se kao mjerilo razvitka turizma u nekoj destinaciji uzima broj noćenja. Podaci o broju noćenja ništa ne govore o stvaranju ukupnih vrijednosti. Potpuni prikaz stvaranja vrijednosti zahtijevao bi opsežne predradnje, što iz vremenskih, financijskih i ostalih razloga nije moguće redovito činiti, a i u nekim segmentima (točnosti podataka) bi bili upitni. Upravo radi toga ne postoje mjerljivi, široko prihvaćeni elementi pomoću kojih se može uspjeh objektivno procijeniti. No, o tome kasnije.

Menadžment nekog poduzeća ima temeljem obligacijskog prava i unutrašnjih normativnih dokumenata jasno određena prava odlučivanja i davanja uputa/naredbi u svezi sa svim pitanjima u poduzeću. Menadžment turističke organizacije, naprotiv, u svojim je mogućnostima utjecaja kako na razini same turističke organizacije, tako i na razini destinacije vrlo ograničen.

Budući da turistička organizacija javne funkcije najčešće obavlja s javnim novčanim sredstvima, utjecaj politike je značajan. Navedene činjenice menadžment mora uzimati u obzir. To ponekad dovodi do situacije da se uredi velikodušno popunjavaju i da su kadrovi podobni, a ne sposobni.

Na razini destinacije menadžment ima također ograničene mogućnosti utjecaja.

Turističke organizacije se mogu konfrontirati i s velikim brojem različitih interesnih grupa, koje osim činjenice da se organizacija financira javnim sredstvima, imaju i veću težinu. Turistička organizacija ne može računati da će svi članovi postići konsenzus, jer djelomično između članova postoje različiti interesi, npr. hotelijera i iznajmljivača soba, domaćina i turista i slično. Funkcionalno opremljeni veliki hoteli očekuju od turističke organizacije da stvori jaku mrku, dok mali hoteli, naprotiv od turističke organizacije očekuju poboljšanje ponude u turističkoj organizaciji.

Ured turističke organizacije dakle, mora pronaći način izjednačavanja interesa, ne samo između poduzetničkih nego i između mjesnih turističkih interesa. Izjednačavanje interesa između različitih interesnih grupa svakako je lakše ako turistička organizacija djeluje na temelju jasnih, do

detalja raspravljenih i transparentnih vrijednosti, normi i prioriteta, te ako ideje vodilje i predodžbe o ciljevima imaju široku potporu u destinaciji. Tada možemo reći da je stvorena nužna legitimnost turističke organizacije, kako prema unutra tako i prema turističkoj destinaciji.

Naprijed navedene činjenice nedvojbeno potvrđuju da menadžment turističke organizacije ili turističke destinacije karakteriziraju sljedeće *osobitosti*:

- dvostruka funkcija turističke organizacije
- nejasni i teško mjerljivi rezultati
- ograničene mogućnosti utjecaja
- značaj interesnih skupina koje postavljaju zahtjeve
- legitimnost kao nužnosti, a na temelju transparentnih vrijednosti, normi i prioriteta.

#### 4.2. Pojmovno određenje menadžmenta turističke organizacije i destinacije

Kao što je naprijed navedeno menadžment neke turističke organizacije ima dvostruki zadatak. U toj dvojakoj ulozi odgovoran je za turističku organizaciju kao i za samu turističku destinaciju.

Kad je riječ o turističkoj organizaciji kao sustavu ista mora odgovarajućom strukturom odgovoriti određenim izazovima, a to je da menadžment mora osigurati preživljavanje turističke organizacije. Kao neprofitna organizacija mora inicirati različite aktivnosti, efikasnu 'proizvodnju' ponude odmora koja je za njene članove u destinaciji svrsishodna i poželjna. To je moguće samo ako se uspješno održava konkurentna sposobnost destinacije.

Imajući na umu činjenicu da menadžment turističke organizacije i destinacije mora udovoljiti istim načelima, tijekovima i zahtjevima kao i menadžment profitnog sustava, u nastavku ćemo prikazati tri modela nekog poduzeća na području njegovog djelovanja: *model interesne grupe poduzeća*, *model slojeva* i *model konkurentne sposobnosti* (Bieger 1997).

*Model interesnih grupa* shvaća poduzeće kao svrsishodnu koaliciju različitih interesnih grupa. Država, dobavljači, kupci, dioničari djeluju na uspjeh nekog poduzeća kao interesne grupe. Svaka grupa djeluje u korist poduzeća s nadom, da će za svoj rad od poduzeća biti nagrađena, u obliku novca, prestiža i slično. Država računa na porezne prihode i radna mjesta, dobavljači očekuju narudžbe i garanciju naplate, kupci dobre usluge i cijene, dioničari dividende i slično.

Samo je po sebi jasno da između interesa ovih grupa postoje sukobi. Uspješan menadžment mora zadovoljiti sve grupe i njihove interese, tako da one ostanu uvjerenе u potrebu postojanja organizacije (poduzeća), te da su spremni i dalje surađivati u njenom radu ili potpomagati njenu egzistenciju.

*Preduvjet za vezu različitih interesnih grupa je izjednačavanje interesa. Do toga treba doći politikom organizacije (poduzeća) koja daje normativni okvir, tj. svrhu i legitimnost organizacije.*

*Model slojeva poduzeća podrazumijeva značaj upravljanja osobljem i motivaciju osoblja koja se naglašava konceptom slojeva (Montana, Charnov 1987). Svaka osoba u poduzeću je član neke grupe na radnom mjestu, odjeljenja, referade, službe i slično, kao i određene grupe kao što je obitelj, krug prijatelja. Zadatak menadžmenta je da svjestan tih različitih formalnih i neformalnih povezanosti, prepozna suprotnosti ciljeva i stalne sukobe i da ih jasnim vođenjem i politikom organizacije postavi na svoje mjesto. Usprkos navedenim sukobima, različitim međusobno isprepletenim formalnim i neformalnim strukturama, menadžment mora oblikovati efikasan i produktivan sustav, te strukturu i upravljanje orijentirati prema jasnim ciljevima.*

*Poduzeće unutar konkurencije. Na tržištu se međusobno natječu različiti nositelji ponude i nositelji potražnje. Odnos ponude i potražnje karakterizira najčešće činjenica da jedni žele što više prodati, po što boljoj cijeni, dok drugi žele kupiti što je više moguće po najpovoljnijoj cijeni za njih. U takvim nadmetanjima nastaju inovacije, koje možemo definirati kao realizaciju novih elemenata ponude, u skladu s preferencijama tržišta. Inovacije dovode do novih oblika proizvodnih procesa, koji dovode do povoljnijih organizacijskih oblika. Taj dinamički proces Schumpeter naziva "proces stvaralačkog razaranja". Cilj svakog poduzeća je da zadrži konkurentnu sposobnost. Ista se prema tome može definirati kao sposobnost postizanja dovoljne vrijednosti na tržištu.*

Za svako poduzeće i za svaki proizvod se može definirati pet osnovnih elemenata (Porter 1998):

- potencijalni konkurenti
- promjene na strani potražnje
- zamjenski proizvodi
- nositelji ponude nude sve sličniju kvalitetu
- nositelji ponude orijentirani na kratkoročne interese poduzeće i dugoročne interese destinacije.

Navedenim elementima, kada je riječ o destinaciji treba dodati i tzv. interne čimbenike. Međusobna gospodarska, ekološka i društvena djelovanja mogu u destinaciji omogućiti, ali i ubrzati zaostajanje.

Rezimirajući naprijed navedeno, temeljnim zadaćama menadžmenta poduzeća, pa tako i menadžmenta turističke organizacije možemo smatrati:

- osiguranje normativnog okvira
- osiguranje kooperativnog i složnog djelovanja različitih grupa u sustavu organizacije
- osiguranje strateške konkurentnosti i povećanje vrijednosti poduzeća i destinacije.

Pregledom literature, definicija menadžmenta ima gotovo koliko i autora. Navedenu problematiku turističkih organizacija najbolje možemo obuhvatiti definicijom menadžmenta po Urlichu (1995).

*Menadžment je oblikovanje, upravljanje i razvoj svrhovitih društvenih sustava. time se menadžment ne vezuje samo za poduzeće s čisto gospodarskom svrhom jer i druge društvene institucije imaju problema u sferi rukovođenja.*

Upravo navedena definicija daje nam okvir za definiranje menadžmenta turističke organizacije i destinacije.

*Menadžment turističke organizacije možemo definirati kao proces oblikovanja, upravljanja i razvoja sustava.*

Shodno dvostrukoj ulozi menadžmenta turističke organizacije koji svoje aktivnosti mora usmjeravati i prema sustavu i prema destinaciji, naprijed navedena definicija menadžmenta mora se nadopuniti i onim dijelom koji se odnosi na turističku destinaciju.

Kooperativna zadaća menadžmenta turističke organizacije podrazumijeva sve one aktivnosti koje će na razini destinacije jačati sinergijske efekte, a da se pri tomu respektira tržišna sloboda i jačanje konkurentnosti pojedinih nositelja ponude u destinaciji.

Polazeći od već navedenih četiriju funkcija turističke organizacije, nedvojbeno je da menadžment turističke organizacije u odnosu na destinaciju mora prepoznati one značajke turističke ponude koje najčešće nije moguće locirati na razini pojedinog nositelja ponude. Uglavnom se to odnosi na one dijelove ponude koji imaju javni karakter ponude. Isto tako ne smije se zanemariti činjenicu da razni vanjski čimbenici mogu utjecati na turizam kao i to da je turizam u stvari apstraktan proizvod koji traži objašnjenje.

*U tom smislu menadžment turističke organizacije i destinacije možemo definirati kao proces oblikovanja, upravljanja i razvoja turističkog sustava, javne ponude i javnih interesa u destinaciji.*

Slijedom temeljnih zadaća menadžmenta turističke organizacije i destinacije treba napomenuti i njegova načela. U tom smislu Kaspar (1990) navodi pet načela:

- orijentiran prema primjeni
- orijentiran prema sustavu
- višedimenzionalan
- integrirajući, orijentiran prema vrijednostima.

*Orijentiranost prema primjeni* treba sagledavati kao obvezu menadžmenta da daje upute suradnicima iz prakse.

Turističku organizaciju menadžment obuhvaća u cjelini, vodeći računa o odnosima u sustavu i izvan njega, sa svim posljedicama u pogledu dinamike isprepletenosti i otvorenosti sustava, odnosno podsustava u turizmu destinacije. otuda njegova obveza *orijentiranosti prema sustavu*.

*Višedimenzionalnost* podrazumijeva da menadžment obuhvaća materijalni plan (usluge), funkcionalni plan (organizaciju) i plan smisla (što je smisao) organizacije.

Menadžment interno *integrira* različita ponašanja (interese) suradnika, dok eksterno mora uključiti turističku organizaciju u njeno okruženje.

*Orijentiranost menadžmenta prema vrijednostima* podrazumijeva uključenost u društven okruženje s određenim vrijednosnim sustavom: gostoprimstvo, kvaliteta, vrijednost za novac i slično.

#### 4.3. Podjela menadžmenta turističke organizacije i destinacije

Slijedom temeljnih zadaća menadžmenta turističke organizacije i destinacije u smislu:

- osiguranja normativnog okvira
- osiguranja složnog djelovanja različitih grupa te
- osiguranja strateške konkurentnosti.

Neki autori menadžment dijele na tri razine: normativnu, stratešku i operativnu (Pumpin 1986).

*Normativna razina* se bavi načelnim odlukama o svrsi i legitimnosti organizacije kao i globalnim načinima njihove realizacije. Normativnu dimenziju određuju četiri osnovna područja:

- a) *Vizija* kao globalna ideja vodilja predstavlja konkretnu sliku budućnosti organizacije i destinacije, te daje odgovor na pitanje zašto organizacija uopće postoji. Ista obuhvaća ciljeve i načine njihova ostvarenja. Pri tome je najbitnije koju društvenu svrhu organizacija može ispuniti.
- a) Načelna je zadaća *politike* organizacije da definira ponašanje prema interesnim grupama, da definira globalne ciljeve i orijentaciju na strateško i operativno djelovanje.
- b) *Statutom* se regulira odluka o načelima odnosno, regulativni sustav koji se gradi na bazi postojećih zakonskih propisa i iz njih izvedenih interno definiranih normi.
- c) *Kultura* organizacije obuhvaća vrijednosti i norme. Ovamo pripadaju temeljne vrijednosti (predodžbe) menadžmenta za djelovanje i ponašanje članova organizacija. Vrlo je bitno formalno i neformalno ponašanje prema pretpostavljenima. Stil promidžbe, logotip, odnosi s javnošću, sponzoriranje općeprihvaćenim vrijednosti (ekologija) i slično, izuzetno su bitni za kulturu turističke organizacije koja zapravo identitetom unutar organizacije (destinacije) stvara imidž prema okruženju.

*Strateška razina* ima obvezu osiguranja konkurentnosti turističke destinacije. Strategija podrazumijeva profilaciju na tržištu, tako da se razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji, kao svjesno stvorenih pretpostavki, dugoročno postižu uspješni rezultati.

Najčešće govorimo o nekom srednjoročnom (petogodišnjem) razdoblju koje će paralelno obuhvatiti: *strategiju turističke destinacije, strategiju konkurentnosti i strategiju proizvoda.*



*Operativna razina* podrazumijeva kratkoročno, operativno planiranje, u kome se utvrđuju kratkoročni ciljevi, mjere i sredstva za njihovu realizaciju. U središtu pažnje *klasičnoga operativnog menadžmenta* bila je koordinacija različitih funkcija, a na razini destinacije uključivanje (glasovanje) različitih poslovnih udruga.

*Sušтина modernog operativnog menadžmenta* je orijentiranost prema procesima u destinaciji, ali s aspekta preferencija gostiju. Procesno odgovoran *product menadžder ili neki stručni (autonomni) tim* optimiraju takav proces, s obzirom na troškove i kvalitetu, pri čemu dolaze do izvršenja moderne metode menadžmenta kao što su *controlling* ili *total quality management sustavi*.

Iz normative, strateške i operativne razine menadžmenta jasno proizlazi da svaka razina od skupštine, vijeća do ureda mora imati jasne zadatke i odgovornosti. Na razini skupštine i vijeća oni su turističko-politički i strateški, dok su na razini ureda operativni.

U praksi se vrlo često događa da se napuštaju turističko-političke i strateške zadaće te da se dominantno brine o operativnim zadaćama. Razloga za to može biti više, međutim, češće dominiraju: *nedostatak stručne kompetentnosti*, iz razloga što članovi skupštine i vijeća često nemaju zadovoljavajuća znanja u području strateškog menadžmenta; *jači interes za operativnu razinu iz financijskih razloga*; *nedovoljna znanja (informiranost) o tržištu i slično*.

#### 4.4. Ciljevi menadžmenta turističke destinacije

Govoriti o ciljevima menadžmenta turističke destinacije znači zapravo uvažiti činjenicu da se razvoj turističke destinacije mora temeljiti na *sociokulturnoj, prirodnoj, gospodarskoj, ekološkoj...usklađenosti*, odnosno da destinacija mora stvarati dovoljno vrijednosti za goste, ali i za domaćine.

Dovoljno ostvarenje vrijednosti može se postići samo *konkurentnom sposobnošću destinacije*, iz kojeg razloga, *dugoročno osiguranje konkurentne sposobnosti destinacije* treba smatrati *glavnim ciljem menadžmenta turističke destinacije*.

##### 4.4.1. Konkurentna sposobnost destinacije

Shodno naprijed rečenom, konkurentnu sposobnost možemo mjeriti u dijelu ostvarene vrijednosti i njegovu razvoju. Međutim, mjerenje ostvarenja vrijednosti kao indikatora konkurentne sposobnosti u turizmu može biti dosta problematično. Zbog toga bi bilo idealno kada bi bilo moguće izgraditi sustav indikatora koji bi omogućio egzaktnu procjenu buduće konkurentne sposobnosti neke destinacije. Taj bi sustav indikatora trebao ispuniti sljedeće uvjete:

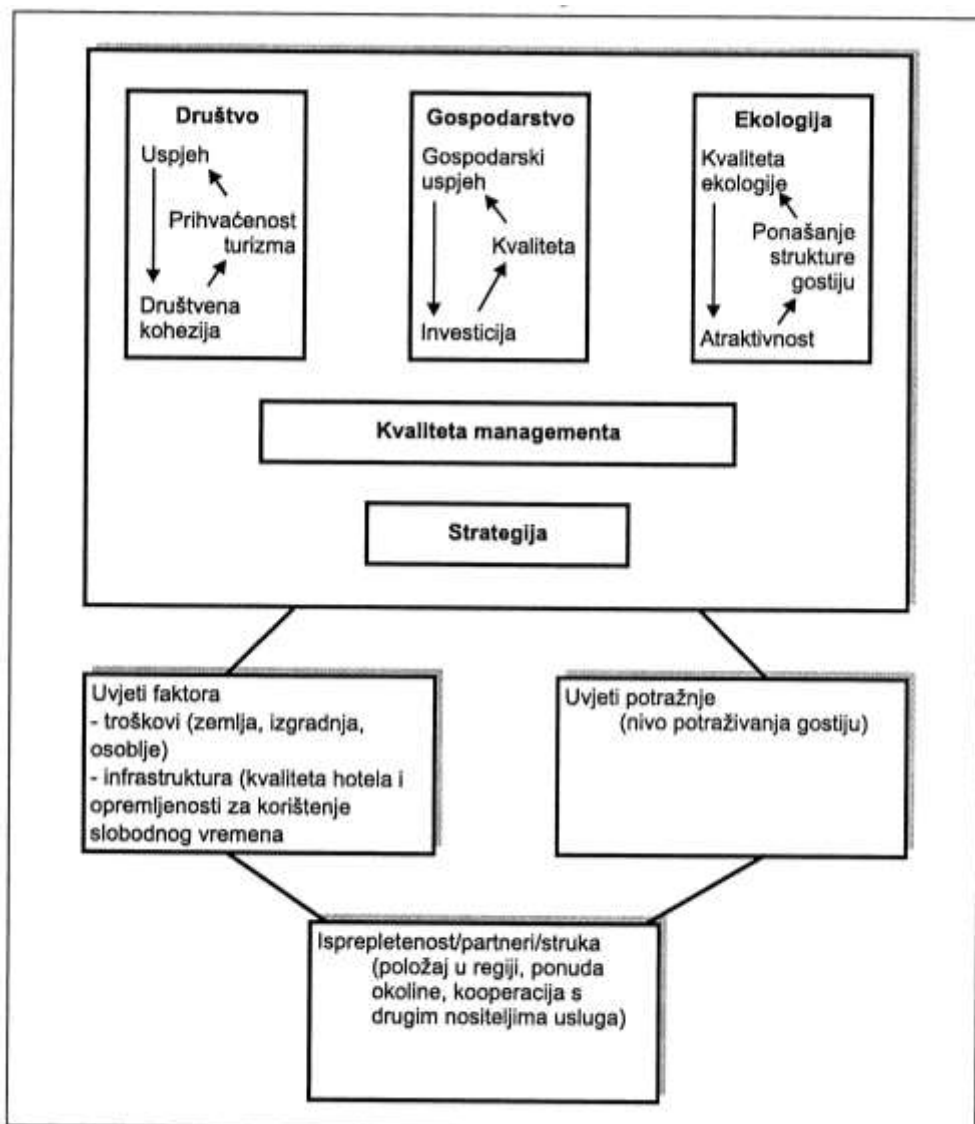
- Podaci moraju biti odmah na raspolaganju.
- Sustav indikatora se mora temeljiti na modelu/teoriji da bi bio sposoban davati objašnjenje i da bi vrijedio kao strateški temelj odlučivanja.
- Sustav indikatora mora biti jednostavan, pregledan i shvatljiv praktičarima.

Takav sustav indikatora primarno bi trebao služiti odgovornim osobama u destinaciji kao temelj za donošenje odluka.

Odgovarajuće sustave indikatora danas razvijaju različiti instituti. Pomoću *objektivnih podataka* (strukture ponude), ali i *subjektivnih* (nerazmjerno očekivane, željene i doživljene kvalitete dobiven anketiranjem gostiju), moguće je procijeniti kvalitetu turističkih usluga. Kvaliteta se opet može pratiti u njenom razvoju kao element konkurentne sposobnosti ili u uspoređivanju konkurencije (Bieger 1997). Takav prijedlog odlikuje se po tome:

- Što se ne temelji na skupnim anketiranjima nego na podacima do kojih se može vrlo lako doći, pa su time dostupni, redoviti i bez velikih troškova.
- Što počiva na teoretskim temeljima koji uzimaju u obzir osobitost turizma i dozvoljavaju predviđanja budućeg razvoja konkurentne sposobnosti.

Slika 11. Turistički dijamant



Izvor: Porter/Barner i dr., 1991.

Prethodna slika pokazuje dijamantni koncept sposobnosti neke zemlje ili regije kojeg su razvili Porter i Barner. Taj je model proširen osobitostima razvoja konkurentne sposobnosti neke turističke destinacije unutra njenog životnog ciklusa i to gospodarskim, ekološkim i društvenim okruženjima. Tako se preneseno na turizam može polaziti od sljedećih čimbenika konkurentne sposobnosti (Bieger 1997):

- potražnja
- struka/partneri
- razvojni čimbenici
- strategija.

*Potražnja*, prije svega njena kvaliteta i struktura, određuju pritisak na nositelje turističke ponude. Diferenciranost turističke potražnje inicirati će kod ponuđača razne inovativne akcije i optimiranje kvalitete i troškova.

Bilo kakvo sputavanje jačanja konkurentne sposobnosti unutar destinacije, negativno će se odraziti na ukupnu (destinacijsku) konkurentnu sposobnost.

Primjeri su u onim zemljama koje su se tradicionalno orijentirale na domaći turizam (Švicarska). Povećanim iskustvom u inozemstvu i povećanim životnim standardom Švicarci su postali kritičniji. Tada su već bile neprimjetno izgubljene važne konkurentne pozicije u inozemstvu.

*Struktura/partneri* često puta posežu za raznim odgovorima u određenim segmentima (dogovor oko cijena i slično) ili se udružuju radi određenih interesa (*know-how*) što smanjuje inventivnost i konkurentnost.

*Razvojni čimbenici* ili povoljno raspoloživi čimbenici proizvodnje mogu kratkoročno povećati konkurentnu sposobnost. Olako prihvaćanje tih momentalnih komparativnih prednosti, u pravilu uzrokuju „uspavanost“ i izostanak raznih inovacija. Nerealno povoljni krediti u pravilu uzrokuju ulaganje kapitala neproaktivno. Sve to će vrlo često direktno slabiti konkurentnu sposobnost turističke destinacije.

Zajednička *strategija* destinacije omogućava zajedničko djelovanje, omogućuje pravi *know-how*. **Kvaliteta menadžmenta omogućava uočavanje šansi u promjeni gospodarskih, ekoloških i društvenih kretanja.**

Budući da do danas u praksi nisu primijenjeni sustavi indikatora ove vrste, za procjenu razvoja destinacije koriste se određene druge veličine.

Najčešće se *uzimaju dolasci i noćenja u destinaciju*. Do ovih podataka se lako dolazi. Međutim, imaju i određene nedostatke:

- Podaci o noćenjima ne govore ništa o ostvarenoj vrijednosti koja je s njima dobivene. Popunjavanjem hotela po niskim cijenama, te gostima slabije kupovne moći, ostvarena vrijednost destinacije će padati. Konkurentnost se bitno smanjila, a statistički noćenja mogu biti prihvatljiva.
- Ostvarena noćenja ne pružaju podatke o dnevnoj potražnji turista.

Destinacija je značajan element procesa donošenja odluka o odmoru. Odabir destinacije može uslijediti na različitim razinama: nacionalnoj razini, regionalnoj razini, na razini općine ili na razini turističkog naselja. Za gosta iz svake pojedine razine proizlaze različite koristi. Mjesto „kristalizacije“ proizvodnje i konzumacije usluge nekakvo je ciljno mjesto, u kojem se najrazličitije usluge pružaju turistima. *Pored stvaranja suda (ocjenjivanja) svake pojedine konzumirane usluge (smještaja, gastronomski dio, šport, zabava, kultura i dr.) gost doživljava svoj odmor i sveukupno, kao cjelinu, te gradi o tome svoj sud.*

Međutim značajan dio gostiju neke prostorne razine konzumira bitne elemente svojeg odmora i *van granice te razine*. Koliko su značajne pojedine komponente putovanja za konkurentnog gosta, ne može se apriori utvrditi. Iako se svaka osoba rukovodi svojim vlastitim obrascem preferencija, moguće je u okvirima velikih populacija gostiju „filtrirati“ tipične obrasce zadovoljstva.

Sljedeća slika objašnjava dimenzije kvalitete usluge na primjeru iz turizma. Ako su financijski i kadrovskih resursi dostatni da bi se izgradili direktni odnosi između gosta i destinacije, menadžment ima mogućnost utjecati na više od deset dimenzija. Najveću odgovornost za visok nivo usluge u okviru ovih dimenzija imaju individualni nositelji usluga.

**Slika 12. Kvaliteta usluge s aspekta gosta i područje odgovornosti menadžmenta**

Dimenzije i definicija	Primjeri konkretnih problema koji <u>su pod direktnim utjecajem menadžmenta destinacije</u>	Primjeri konkretnih problema koji <u>nisu pod direktnim utjecajem menadžmenta destinacije</u>
<b>Materijalna:</b> izgled fizičkih sastavnih dijelova, uređenje, osoblje i komunikacijski uređaji	Je li informacijski punkt (centar) u općini aktivan? Je li osoblje u turističkim uredima ljubazno?	Je li izgled mjesta privlačan? Je li najznačajniji restoran u mjestu modernizirao svoj jelovnik?
<b>Pouzdanost:</b> sposobnost da se „obećana“ usluga pouzdano i u potpunosti (egzaktno) izvrši	Je li na upit odgovoreno pravovremeno i u potpunosti?	Je li recepcionerka hotelsku rezervaciju izvela u potpunosti u skladu sa zahtjevima (željama) gosta?
<b>Susretljivost:</b> želja da se gostu pomogne i spremnost da se osigura usluga	Ako je gost propustio posljednju vezu javnog prometa, je li namještenik spreman organizirati neko drugo rješenje problema?	Je li konobar u restoranu spreman gostu dijetetičaru preporučiti odgovarajuća jela?
<b>Kompetentnost:</b> posjedovanje potrebne spremnosti (spretnosti, gotovosti) i znanja da bi se pružila usluga (za pružanje usluge)	Je li djelatnik informacijskog biroa u stanju pružiti dovoljno informacija o mogućnostima dolaska (dostupnosti) u turističko mjesto?	Jesu li učitelji skijanja obrazovani za različite dobne i jezične grupe?
<b>Uslužnost:</b> učtivost, obzirnost i ljubaznost kontakt-osobe	Je li hostesa turističkog biroa spremna voditi razgovor bez nepredviđenih prekida?	Je li osoblje servisa u sobama fleksibilno i dovoljno obzirno da sobe posprema tek nakon što je soba ispražnjena (slobodna)?
<b>Povjerljivost:</b> vjerodostojnost, iskrenost pružatelja usluge	Obećanja iz prospekta oglasa moguće je i više nego ostvariti?	Je li podaci o kvaliteti vode u bazenu odgovaraju stvarnosti?
<b>Sigurnost:</b> bez ikakve opasnosti, rizika ili nedoumice (sumnji)	Jesu li pisana upozorenja o opasnim mjestima na jezeru i u planinama aktualna?	Je li osoblje koje iznajmljuje ski-opremu ima potreban know-how da bi opremu ispravno namjestilo?
<b>Dostupnost:</b> pristupačnost i lakoća servisa	Može li gost koji stigne nakon zatvaranja info-biroa dobiti informacije?	Postoje li mogućnosti da se udobno stigne do hotela i restorana u pješačkoj zoni?
<b>Komunikacija:</b> kupcima priskrbiti informacije koje su razumljive i pružiti ih na interesantan način	Daje li info-biro informacije o mogućim gužvama koje mogu nastati radi športskih i drugih priredbi?	Pokušava li putnička agencija goste unaprijed informirati u slučaju da se promijenilo vrijeme polaska na dnevni izlet?
<b>Razumjeti gosta:</b> poduzimati napore da bi se njegove potrebe upoznao	Akceptira li me netko u mjestu kao sasvim uobičajenog gosta?	Trudi li se menadžer hotela da svakog gosta tretira kao individuu?

Izvor: Wöber i Zins, 1997.

Turistički menadžment na razini destinacije može poduzeti napore da se pokrenu investicije u kadrovske resurse, edukativne programe, na procese korporativnog identiteta, na nove tržišne segmente, te na zajedničke marketing programe, a te investicije može izvesti bilo samostalno u okviru vlastitog sustava, bilo zajednički s ostalim interesnim skupinama.

Naredna slika daje pregled *deset dimenzija kvalitete* usluga. Održavanje ili poboljšavanje razine navedenih dimenzija kvalitete može biti promatrano kao instrument realizacije ostalih područja.

*Uspješnost i mjerenje uspješnosti može se promatrati samo u smislu realizacije postavljenog ili postavljenih ciljeva.*

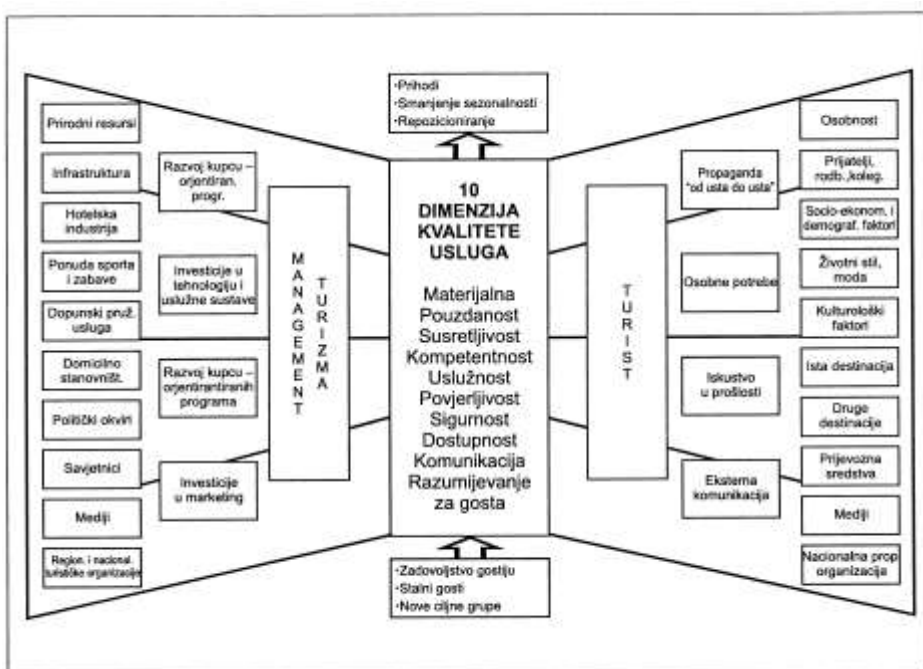
*Gostu orijentirani ciljevi mogu biti:*

- Poboljšanje sveukupnog zadovoljstva gostiju.
- Povećanje udjela stalnih gostiju.
- Osvajanje novih ciljnih segmenata.
- Zadržavanje dužine boravka gostiju.

*Ciljevi orijentirani općini i nositeljima ponude:*

- Smanjenje rizika o promjeni odluke o destinaciji.
- Smanjenje sezonalnosti.
- Povećanje stvaranja vrijednosti iz područja turističkog sektora.
- Očuvanje prihoda ili konstantna stopa rasta.
- Repozicioniranje destinacije.

Slika 13. **Deset dimenzija kvalitete**



Izvor: Wöber i Zins, 1997.

Prioritetni ciljevi pojedinih turističkih organizacija jednako su individualizirani kao preferencije gostiju, tako da ni jedna organizacija nema i ne slijedi iste ciljeve. Usprkos tome moguće je dokazati da turistička organizacija može postupati na nekoliko načina:

#### 1. *Razvoj programa usmjerenih gostu*

Ovdje je nužno da menadžment utvrdi jake i slabe strane destinacije, pokuša pozicionirati istu, na način koji će biti prihvatljiv interesnim skupinama. Tada bi bilo moguće i potrebno definirati ciljeve, ciljne grupe po sezonama, regijama, u odnosu na one ciljne grupe za koje destinacija nudi optimalan proizvod.

#### 2. *Investicije u tehnologiju i uslužne sustave*

Informacija kao rezultat rada menadžmenta destinacije je izuzetno bitna. Stoga menadžment mora utvrditi informacije, koje kvalitete i kvantitete u kojem vremenu dolaze do stvarnih i potencijalnih gostiju. Pri tome je bitno voditi računa o svojoj mogućoj info-tehnologiji, u cilju pravodobne i svekolike informacije.

#### 3. *Investicije u kadrovske resurse*

Selektivni odabir, daljnja izobrazba kroz seminare, *work-shope*, kao i njegovanje organizacijske kulture, najvažnija su područja kadrovske menadžmenta.

#### 4. *Investicije u marketing*

Turistički menadžment mora odlučivati kakav informacijski materijal proizvesti i distribuirati. Menadžment mora oblikovati planove promocije, mjere unapređenja i suradnju s regionalnim i nacionalnim turističkim organizacijama.

S pozicije turističke destinacije bitno je imati na umu kriterije odabira destinacije na koje menadžment turističke destinacije ima direktan, indirektan ili nikakav utjecaj.

Međuljudska komunikacija i ranija iskustava najznačajniji su izvori informacija. Na njih je međutim kod pojedinog gosta nemoguće utjecati.

Osobne potrebe uglavnom su funkcija socijalnih, kulturnih i ekonomskih uvjeta. Potrebno ih je redovito istraživati i promatrati.

Posebnu pažnju zavređuje posljednji faktor – eksterna komunikacija. Osim komunikacijskih strategija destinacije postoje i drugi izvori informacija, kojima je gost izložen: regionalne i nacionalne turističke organizacije. Katalozi putovanja, video i osobne informacije putničkih agencija, reklamne kampanje, akcije zrakoplovnih i ostalih kompanija.

#### 4.4.2. Indikatori za uspješan menadžment turističke destinacije

Današnja marketinška znanost pokušava ponašanje gostiju objasniti primjenom modela. Pod modelom se razumijevaju sustavi hipoteza, koji jednu ili više zavisnih varijabli stavljaju u odnos s više nezavisnih varijabli. Razlikujemo dva tipa modela: *ekonometrijski modeli* i *modeli ponašanja*.

*Ekonometrijski modeli* povezuju uobičajene faktore uspješnosti kao što su broj noćenja, prihodi od turizma, tržišni udio ili iskorištenje kapaciteta s *input varijablama* kao što je turistička reklama, raspoloživi prihod domaćinstava, stupanj distribucije. Navedeni modeli ne daju odgovor na pitanja vezana uz proces odlučivanja gosta, koriste se *modeli ponašanja*. Strukturni modeli ponašanja gostiju upućuju na mnogostrukost emocionalnih i racionalnih elemenata koji npr. određuju ponašanje tijekom putovanja.

No, znanje kojim se raspolaže u ovim faktorima utjecaja, još uvijek nije dostatno da bi se na njegovim osnovama temeljio efikasan i uspješan menadžment turističke destinacije.

Da bismo objasnili aktivnosti menadžmenta na uspješnost turističke destinacije, *potrebno je pretpostaviti* sljedeće:

- Aktivnosti turističkog menadžmenta daju određene rezultate koji utječu na uspješnost turističke destinacije.
- Tu je uspješnost i promjene moguće mjeriti.

Shodno navedenim osnovama, uspješnost turističke organizacije moguće je mjeriti na različite načine:

- *uzdužna* analiza, izvodi se najmanje za dva uzastopna razdoblja,
- *poprečna* analiza podrazumijeva usporedbu struktura različitih turističkih organizacija u određenom trenutku,
- *pool* analiza ili analiza grupe, istražuje razvoj više turističkih organizacija u određenom vremenskom razdoblju.

Svaki navedeni pristup ima svoje prednosti i nedostatke. *Uzdužna* analiza nudi mogućnosti da se interne i eksterne marketinške aktivnosti i njihovo djelovanje pomnije ispita. Vremenski su i troškovno intenzivne, no u visokoj su mjeri pouzdane. Ipak postoje određena ograničenja budući da se utjecaji ili uvjeti iz okruženja ne istražuju.

Preostale konkurentne analize (*poprečna*, *pool*) mogu kompenzirati nedostatak *uzdužne*, osim pitanja visine troškova ovdje je nužno spomenuti i još neka ograničenja. Kao što je ranije rečeno, svaka turistička zajednica ima svoju individualnu hijerarhiju ciljeva, što predstavlja zapreku međusobnom uspoređivanju turističkih organizacija.

*Dosad provedena istraživanja* su različita. Bieger (1997) se slaže da postoje različiti koncepti za definiranje ciljnih veličina razvoja destinacije. On izdvaja koncept kvalitativnog ili trajnog rasta i navodi da se on sastoji od pet ciljnih područja koja su međusobno u suprotnosti:



- individualno, subjektivno zadovoljstvo poslom, slobodnim vremenom, stanovanjem
- ekonomsko blagostanje
- nedirnuta priroda
- optimalno zadovoljenje autentičnih potreba gostiju
- kulturni identitet, socijalno zadovoljstvo.

Bieger, međutim priznaje, da do danas u praksi nije uveden nijedan takav sustav indikatora, tako da se i dalje zbog jednostavnosti, konkurentna sposobnost (položaj na tržištu) izražava brojem noćenja. Neki primjeri rađeni u Švicarskoj međutim pokazuju da se zaključci na koje navode podaci o broju noćenja i oni izvedeni iz sustava indikatora uvelike razlikuju.

Interesantno je napomenuti neka istraživanja rađena u Austriji. Najprije je 1481 turistička organizacija klasificirana prema njihovom trogodišnjem razvoju, definirani su sljedeći tipovi:

- "dobitnici" su oni koji su u tri godine ostvarili rast od preko 2,5 % i oni koji su najmanje u jednoj godini ostvarili rast od najmanje 2,5 %,
- oni koji imaju nepromijenjene rezultate, tj. organizacije koje su zadržale svoju razinu noćenja +2,5 % i -2,5 %,
- "gubitnici" su formirani u 5 tipova koji su pretrpjeli pad od -2,5 % do preko 30 %.

Budući da se pokazalo da su faktori koji određuju uspješnost vrlo heterogeni, na otprilike 50 turističkih organizacija provedena su dodatna istraživanja da bi se individualni obrasci razvoja mogli bolje objasniti.

Sažetak komponenti uspješnosti dan je kroz sljedeće natuknice:

- podizanje razine kvalitete smještaja,
- optimiranje kvalitete unutar pojedinih kategorija,
- hotelijerstvo visoke kvalitete,
- potražnji primjeren, dobro međusobno usklađen mix ponude smještaja,
- ponuda za šport i zabavu,
- renomirani i atraktivni festivali, kulturne i športske priredbe,
- upravljanje cijenama,
- intenzivnija i ciljnim skupinama orijentirana tržišna politika uz investicije i kvalitetu,
- pojačani marketinški napori na domaćem i inozemnom tržištu,
- aktivnosti na proširenju sezone i priredbe s ciljanom propagandom,
- intenzivni marketing poduzeća,
- angažirano članstvo u raznim marketinškim kooperativnim tijelima,
- dobra suradnja poduzeća s turističkom organizacijom,
- marketing regija.

Ono što je iz provedenog istraživanja jasno jest činjenica da se razvoj jedne destinacije ne može pripisati samo jednom faktoru. Zajedničke su karakteristike 'dobitnica' bile te, da nisu uopće bile pod utjecajem menadžmenta.

Volumen noćenja ostvarenih u ljetnoj sezoni u prosjeku je za pola manji od onoga koji ostvaruju "gubitnice", kao i intenzitet noćenja, bolja raspoređenost na dvije sezone i viši udio domaćih gostiju.

Pokušaj da se tijekom razvoja turističke destinacije objasni pomoću subjektivnih čimbenika (gost), učinjen je za sada samo od strane Zinsa i dr. Procjena je izvršena anketiranjem gostiju 1988. i 1991. godine. Usporedba uspješnih i neuspješnih organizacija nije rezultirala posebnim rezultatima. Doprinos pojedinih ocjenjivanih elemenata ponude bio je, suprotno očekivanjima, u više od polovice slučajeva negativan.

Dosadašnja istraživanja pokazuju također da *pod uvjetom međusobnog prostornog ispreplitanja i međusobnog širenja utjecaja jakosti i slabosti ponude, razvojno-homogene grupe organizacija trebale bi pokazati višu korelaciju s promicanjem kvalitete usluga, nego što bi to bio slučaj promatraju li se turističke organizacije samostalno (odvojeno).*

Menadžment turističke destinacije mora nastojati konglomerat usluga nuditi gostu, u konzistentnoj i konstantnoj kvaliteti, iako za mnoge njegove elemente ne raspolaže nikakvim sredstvima kontrole kvalitete. Ponovni posjet – kao indikator za mjerenja zadržavanja gostiju, nije dovoljan, budući da *fenomen potrage za različitošću* nije temeljito istražen. Značenje zadovoljnoga gosta leži u prvom redu u multiplikativnom efektu pozitivne usmene propagande.

#### 4.5. Zadaci menadžmenta turističke organizacije i destinacije

Shodno dvojakoj ulozi turističke organizacije, zadatke menadžmenta također treba promatrati na način da su orijentirani prema destinaciji i prema organizaciji.

Na razini turističke organizacije menadžment turističke organizacije mora, kao i menadžment poduzeća postaviti *normativne okvire. Politička tijela snose odgovornost za razvoj regije, mjesta, zemlje u cjelini.* Prema tome ona moraju formulirati *razvojne ciljeve i to s obzirom na stanovništvo, gospodarstvo i socijalu, iz čega moraju proizaći i turistički ciljevi. Ta razvojna slika mora proizaći iz suradnje političkih tijela i turističke organizacije* jer se tako osigurava utjecaj turističkog značaja u postupku izrade kao i smisleno zastupanje turističkih interesa.

Na *strateškoj razini* turistička organizacija mora detaljno razraditi u kojem pravcu želi razvijati organizaciju, izgraditi internu organizaciju, suradnju sa suradnicima unutar organizacije, osigurati financiranje kooperativnih zadataka unutar turizma destinacije.

Slika 14. **Pogled zadataka menadžmenta neke turističke organizacije**

Razina upravljanja turističkom organizacijom	Turistička destinacija	Turistička organizacija
Normativna razina	<p>Sudjelovanje u izradi razvojne politike (mjesto, regija)</p> <p>izrada turističkog koncepta destinacije</p> <p>izrada turističke ideje vodilje</p>	<p>Razvoj filozofije menadžmenta (postavljanje svrhe organizacije u društvu i gospodarstvu)</p> <p>poduzetničke vizije (dugoročni ciljevi organizacije)</p> <p>politike organizacije (ponašanje prema interesnim grupama)</p> <p>poduzetničke kulture i statut (održavanje vrijednosti sustava odlučivanje/rukovođenje)</p> <p>sažetak u ideji vodilji</p>
Strategijska razina	<p>tekuće analize okoline (posebno potražnje) i resursa te stanja konkurentnosti</p> <p>utvrđivanje turističke organizacije mjesta</p> <p>izrada strategije za organizaciju</p>	<p>izrada interne organizacije i vođenje suradnika</p> <p>financijski koncept</p> <p>strategija organizacije/strategija marketinga</p>
Operativna razina	<p>Korištenje instrumenata marketinga za destinaciju</p> <p>Sudjelovanje u oblikovanju/koordinaciji mjesne ponude/uslužnih procesa</p>	
Vođenje ljudi	<p>Osigurati socijalnu povezanost u destinaciji</p>	<p>Vođenje suradnika</p>

Izvor: Bieger, 1997.

Menadžment turističke organizacije mora utvrditi organizaciju turizma destinacije, odnosno dati odgovor tko je nadležan za koje zadatke. Najčešće se radi o razgraničenju zadataka između turističke organizacije i jedinca lokalne samouprave.

U cjelini uzevši turistička organizacija mora odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. *Koja je osnovna svrha turističke organizacije?*
  - Koje funkcije i kojim prioritetom treba ispuniti?
  - Na koji način turistička organizacije pridonosi društvu i gospodarstvu?
2. *Kojem dugoročnom cilju/viziji se teži?*
  - Kakvo je mjesto turističke organizacije u mjesnom turizmu?
  - Kakav imidž organizacija treba razvijati (uslužno orijentiran, stručno kompetentan, inicijativan)?

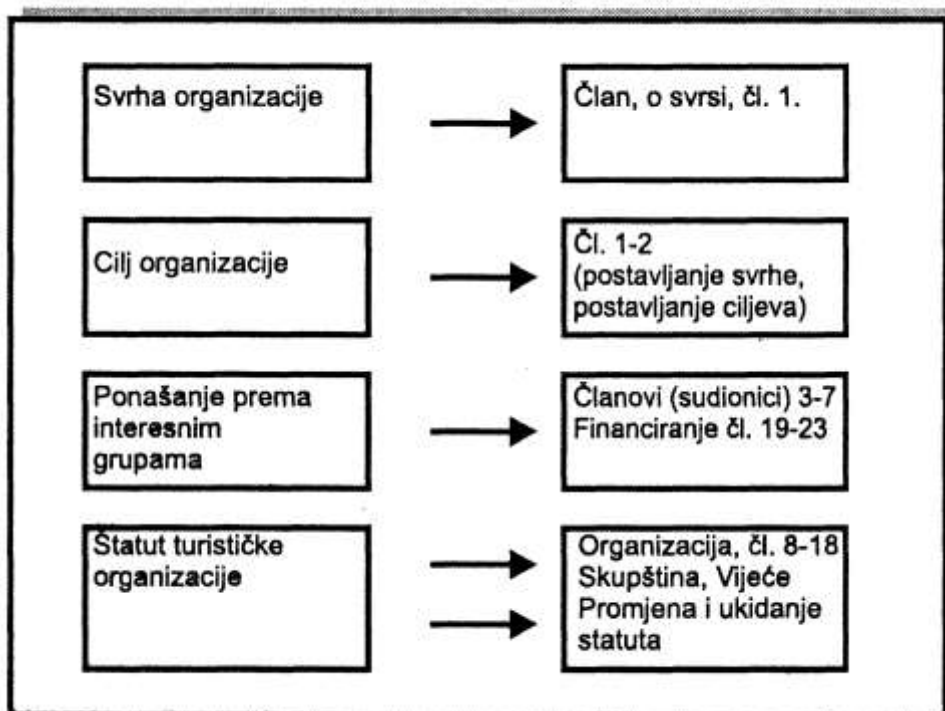
- Koliko treba biti velika turistička organizacija?
3. *Kakao se ponašamo prema interesnim grupama?*
    - Koja interesna grupa ima koji vrijednosni položaj (gosti, suradnici, nositelji ponude, općina...)?
    - Koje doprinose očekujemo od interesnih grupa (imidž, stručno savjetovanje...)?
  4. *Kakav sustav vrijednosti obilježava naš način razmišljanja?*
    - Koji vrijednosni položaj ima ekologija, a koji društvo?
    - Koje karakterne osobine smatramo važnima za obavljanje naših zadataka (dinamika, ozbiljnost, stručna pomoć, spremnost na kooperaciju...)?
  5. *Koja pravila odlučivanja i tijekovi vrijede u organizaciji?*
    - Koliko pravo imaju članovi, koliko slobodnog prostora ima menadžment?
    - Koji principi vođenja trebaju vrijediti (menadžment putem postavljanja ciljeva i detaljne upute o načinu postupanja)?
    - Koji stilovi upravljanja trebaju vrijediti (autoritativni, više pozitivni, u kojoj situaciji, koji stil)?
    - Koji organizacijski principi vrijede (podređeni, stručnost ili autonomne radne grupe)?

Male turističke organizacije teško će raspolagati pismeno razrađenom filozofijom menadžmenta. Kod takvih organizacija se preporuča najvažnija načela sažeti u ideji vodilji organizacije.

Ideja vodilja je nužan informacijski medij prema unutra i prema van, a trebala bi sadržavati sljedeći sadržaj:

- svrhu turističke organizacije
- dugoročne ciljeve/viziju
- ponašanje prema interesnim grupama
- ponašanje kod donošenja odluka/statut
- sustav vrijednosti/kultura.

Slika 15. Dodirne točke statuta – politika organizacije



Izvor: Bieger, 1997.

## 5. PLANIRANJE TURIZMA DESTINACIJE

Dragan Magaš  
Zrinka Zadel

Planiranje turizma na svim razinama ključno je za ostvarenje uspješnog razvoja turizma i menadžmenta. Iskustva mnogih turističkih područja pokazala su da, dugoročno, planski pristup razvoju turizma donosi koristi, te da se izbjegavaju značajniji problemi i zadovoljava turističko tržište. Područja koja su razvijala turizam bez plana najčešće su iskusila probleme narušavanja okoliša i društvene probleme. Javljuju se problemi kod lokalnog stanovništva, nezadovoljstvo turista, što rezultira problemima na tržištu i smanjuje ekonomske koristi. Takva nekontrolirano razvijana turistička područja ne mogu efikasno konkurirati drugim turističkim destinacijama čiji je razvoj pomno planiran. Naravno, razvoj se tih područja može preusmjeriti uz pomoć naknadno izrađenog plana, no to iziskuje puno vremena i financijska sredstva (Inskeep 1994).

Turizam je vrlo složena aktivnost koja uključuje više različitih područja ekonomije i društva. Bez planiranja, može se izazvati neželjene i neočekivane posljedice. Također turizam je u mnogo zemalja još nedovoljno razvijena aktivnost. Vlade nekih zemalja i privatni poduzetnici nemaju iskustva u pravilno usmjerenom razvijanju turizma. Upravo za te zemlje koje nemaju dosada jače razvijen turizam, izrada plana (planiranje) može osigurati neophodan vodič za razvoj. Za područja gdje je turizam već značajnije razvijen, planiranje je neophodno kako bi se turizam revitalizirao i kako bi se održala njegova ekonomska vitalnost u budućnosti.

Turizam se mora planirati na nacionalnoj i regionalnoj razini. Na toj razini planiranje je u neposrednoj vezi s politikom razvoja turizma, strukturnim planovima, standardima, institucionalnim faktorima i svim drugim elementima nužnim da bi se turizam razvio i da bi se njime upravljalo. Zatim, u okviru i na temelju nacionalnih i regionalnih planova, izrađuju se detaljni planovi za pojedine turističke atraktivnosti, ljetovališta, urbana i ruralna područja.

Navodimo značajne specifične koristi od nacionalnoga i regionalnoga turističkog planiranja. Prednosti su sljedeće:

- definiranje ciljeva i politike razvoja turizma,
- razvijanje turizma tako da su prirodni i kulturni resursi sačuvani, ne samo za današnje već i za buduće generacije,
- integriranje turizma u ukupnu razvojnu politiku zemlje ili regije, te
- osiguranje racionalnih temelja za donošenje odluka javnog i privatnog sektora u svezi s turističkim razvojem,
- omogućavanje koordiniranog (usklađenog) razvoja svih čimbenika značajnih za turizam,

- optimalizacija i uravnoteženje ekonomskih i društvenih koristi, koristi za okoliš, te distribuiranje tih koristi društvu, pri čemu se minimiziraju problemi,
- osiguravanje fizičkog strukturnog plana koji predstavlja vodič za lokaciju, tip i obim turističkog razvitka turističkih atrakcija, objekata, usluga i infrastrukture,
- formiranje vodiča i standarda za izradu detaljnih planova specifičnih turistički razvijenih područja,
- ostvarenje preduvjeta za efikasnu primjenu razvojne politike turizma i turistički menadžment tako da se osigura potreban organizacijski i institucionalni okvir,
- stvaranje uvjeta za efikasnu koordinaciju javnog i privatnog sektora, te investiranje u razvoj turizma,
- stvaranje temelja za stalni monitoring procesa razvoja turizma.

Planski pristup razvijanju turizma na nacionalnoj i regionalnoj razini je danas općeprihvaćen kao načelo, iako se pri implementaciji turističke politike i planova nailazi na određene probleme. mnoge su zemlje imale izrađen plan razvoja turizma. Neke druge nemaju izrađene planove, no moraju što prije razmotriti mogućnost izrade tih planova. U nekim zemljama planovi su već ranije pripremljeni, no danas ih se već može smatrati neadekvatnim (zastarjelim). Ti planovi moraju biti prilagođeni novim okolnostima i budućim trendovima. Na temelju stečenih iskustava, može se reći da su pristupi i tehnike planiranja turizma i formuliranja turističke politike danas dobro poznati. To bi trebalo osigurati da, ukoliko su adekvatno primijenjeni, planovi i planiranje donesu niz koristi razmatranom području.

### 5.1. Čimbenici ponude i potražnje

Čimbenici potražnje su međunarodno i domaće tržište i lokalno stanovništvo koje koristi i uživa turističke atraktivnosti, objekte i usluge. Čimbenici ponude obuhvaćaju turističke atraktivnosti i aktivnosti, smještajne i druge objekte i usluge u vezi s turizmom. Atrakcije obuhvaćaju prirodne, kulturne i posebne vrste – kao što su tematski parkovi, zoološki vrtovi, botanički vrtovi i akvariji – te aktivnosti vezane uz te atrakcije. Smještajna ponuda obuhvaća hotele, motele, privatne iznajmljivače i druge oblike smještaja koje turisti mogu koristiti za noćenje. Kategorija ostalih objekata i usluga obuhvaća turističke agencije, restorane, objekte za *shopping*, banke, mjenjačnice, pošte, zdravstvene i druge usluge. Elementi ponude formiraju tzv. turistički proizvod.

Da bi se turistički objekti i usluge mogli koristiti neophodna je adekvatno razvijena infrastruktura. *Turistička infrastruktura* napose obuhvaća transport (zračni, cestovni, željeznički, na vodi, moru), opskrbu vodom, električnom energijom, odlaganje otpadnog materijala i telekomunikacije. Osiguranje adekvatnih infrastrukturnih uvjeta također je važno da bi se zaštitio okoliš. Na taj način osigurava se visoka kvaliteta okoliša, što je neophodno za uspješan razvoj turizma, a poželjno i za lokalno stanovništvo.

### *Čimbenici potražnje*

- međunarodno turističko tržište
- domaće turističko tržište
- lokalno stanovništvo koje koristi turističke objekte i usluge.

Čimbenike utjecaja na turističku potražnju predstavio je Freyer (Čavlek i dr., 2011), te se dijele na:

- individualne (nagon za putovanjem, osnovna potreba, znatiželja, poriv za istraživanjem, samoća i kontakt, zadovoljstvo i aktivnosti, odmor i oporavak, poslovi i komunikacije)
- društvene (vrijednosti i norme, društveno uređenje, socijalna struktura, odnos prema slobodnom vremenu i mobilnost)
- ekološke (klima, krajolik, ekologija, urbanizacija, uvjeti stanovanja)
- ekonomske (ukupan razvoj gospodarstva, uvjeti trgovanja, ostvarenje prihoda, raspodjela, cijene i tečajevi, radno mjesto i uvjeti privređivanja, prijevozni troškovi)
- državne (zakonodavstvo, devizni, carinski i granični propisi, politički odnosi)
- utjecaje ponude (usluga, proizvod, cijena, kanal prodaje, oglašavanje).

### *Čimbenici ponude*

- atrakcije i aktivnosti
- smještaj
- ostali turistički objekti i usluge
- transport
- ostala infrastruktura
- institucionalni elementi.

Čimbenici koji utječu na turističku ponudu su (Čavlek i dr., 2011):

- gospodarski subjekt/poduzetnik (profitabilnost/poduzetničke aktivnosti/inovacije/spremnost na pružanje usluge, stupanj tehnike, alternativne investicijske mogućnosti, troškovi proizvodnje, ponuda radne snage)
- država (zakonodavstvo, devizni i granični i carinski propisi)
- potražnja (motivi, ukus, moda, veličina međunarodne turističke potražnje)
- gospodarstvo (dostignut stupanj gospodarskog razvitka, devizne potrebe, raspodjela resursa, cijene i tečajevi valuta, radna mjesta i uvjeti proizvodnje, prijevozni troškovi, infrastruktura)
- okolina (klima, krajolik, geografski položaj, flora i fauna)
- društvo (vrijednosti i norme, društveno uređenje, socijalna struktura, slobodno vrijeme, kulturno- povijesna ponuda).

Potrebno je postojanje i institucionalnih elemenata koji obuhvaćaju sljedeće:

- organizacijska struktura, posebno na nivou države (vlade i privatnog sektora)



- zakoni i druga regulativa
- obrazovanje i programi edukacije zaposlenih u turizmu
- raspoloživi financijski kapital za razvoj turističkih objekata i usluga te infrastrukture
- marketinške strategije i programi promocije da bi se turisti informirali o području i privukli; turistički informativni uredi u destinaciji
- mogućnost ulaska u zemlju (uključujući izdavanje viza), carinski i drugi objekti i usluge na ulazu i izlazu iz zemlje.

Institucionalni elementi također obuhvaćaju pitanja raspodjele ekonomskih koristi od turizma, mjere zaštite okoliša, smanjenje negativnih društvenih utjecaja, konzerviranje kulturnog blaga.

*Izuzetno je važno da je cilj razvoja turizma integralni razvoj svih dijelova sustava. Sustav će biti puno efikasniji i polučiti željene efekte ukoliko je planiran integralno, koordinirajući razvoj svih elemenata sustava.*

Pri planiranju turizma potrebno je voditi računa da se turizam integrira u ukupnu razvojnu politiku pojedine zemlje ili regije. Takav će pristup spriječiti problem, npr. konflikta ili upotrebe pojedinih resursa ili lokacije u različite svrhe. Također se osigurava da skupa infrastruktura služi ne samo potrebama turizma, već zajednice u cjelini.

Naglasak je na formuliranju razvojne politike turizma za određeno područje kao okvira za donošenje i poduzimanje ostalih aktivnosti. Planiranje turizma, ipak, treba biti sagledano kao kontinuirani i fleksibilan proces. U okviru postavljene politike i preporuka, mora postojati fleksibilnost koja dozvoljava da se ista prilagođava novonastalim okolnostima. Planiranje koje je previše rigidno (kruto) neće omogućiti razvoj koji će odgovarati na promjene. Moguća su unapređenja u transportnoj tehnologiji, razvoj novih oblika turizma i promjene u tržišnim trendovima. Usprkos fleksibilnosti, osnovni ciljevi moraju biti zadržani i dosegnuti, a mijenjaju se pojedine specifičnosti. Održivi razvoj mora biti ostvaren.

Plan razvoja turizma mora biti ostvariv i u praksi. U procesu planiranja moraju biti uzete u obzir i razmotrene različite tehnike primjene. Uobičajena je praksa da turistički plan obuhvaća specifikaciju tehnika implementacije (primjene), a ponekad i poseban priručnik na koji način ostvariti preporuke navedene u planu.

## 5.2. Planiranje i održivi razvoj

Sve prisutniji pristup planiranju u turizmu, kao i planiranju uopće, je ostvarenje održivoga razvoja. Održivi razvoj pretpostavlja da se prirodni, kulturni i ostali turistički resursi čuvaju za buduće korištenje, a istovremeno ih koriste i sadašnje generacije. Koncept održivoga razvoja privukao je veću međunarodnu pažnju od ranih 80-ih, iako su i raniji turistički planovi sadržavali mjere za očuvanje turističkih resursa.

Primjena održivoga razvoja posebno je važna za turizam jer razvoj turizma uglavnom ovisi o atraktivnostima vezanim uz prirodno okruženje, povijesno nasljeđe i kulturna dobra. Ukoliko se ovi resursi unište ili degradiraju, navedena turistička područja neće moći privući turiste i razvoj turizma neće biti uspješan. Općenito, većina turista traži destinacije visoke razine kvalitete okoliša – oni žele posjetiti mjesta koja su atraktivna, čista i nezagađena. Također je bitno da lokalno stanovništvo ne trpi posljedice narušena okoliša i društvenih problema.

Jedna od značajnijih koristi od razvoja turizma je ta da, ukoliko je pravilno razvijan poštujući koncept održivoga razvoja, turizma može pomoći i iznaći sredstva za očuvanje prirodnih i kulturnih resursa područja. Dakle, turizam može potaknuti navedene aktivnosti za koje lokalna zajednica možda u suprotnom ne bi iznašla sredstva.

Planiranje očuvanja okoliša zahtijeva da svi elementi okoliša trebaju biti pažljivo ispitani, analizirani i razmotreni pri donošenju odluke o najpogodnijem razvojnom putu. Ovaj pristup, npr. neće dozvoliti intenzivan razvoj u nekim posebno osjetljivim sredinama.

Posebno treba istaći dva aspekta planiranja i održivoga razvoja:

- okrenutost lokalnoj zajednici,
- koncept kvalitete u turizmu.

*Lokalna zajednica* mora biti uključena u proces planiranja i razvoja, a posebno s aspekta razvoja onih segmenata turizma koji će joj donijeti koristi. Ovakav pristup planiranju mora se primjenjivati na lokalnoj razini.

*Koncept kvalitete* u turizmu podrazumijeva uspješan razvoj s marketinškog aspekta, ali i koristi lokalnom stanovništvu i okolišu. Kvalitetan turizam ne znači nužno i skup turizam, ali dobar odnos *vrijednosti za novac*, čuvanje turističkih resursa i poštivanje lokalnog okruženja, odgovornost je javnog i privatnog sektora. Ovaj koncept mora biti uključen u turističko planiranje, razvoj i menadžment.

### 5.3. Dugoročno i strateško planiranje

Dugoročno strateško planiranje bavi se specifičnim ciljevima i zadacima, te se određuje poželjan budući razvoj. Turistička razvojna politika i planovi moraju biti pripremljeni za relativno dug period – uobičajeno 10-15 godina, a ponekad i 20 godina – zavisno o predvidivosti budućih događaja u zemlji ili regiji. To je na prvi pogled dugo razdoblje, no ono je neophodno da bi se formulirala politika i razvili strukturni planovi. Čak i razvoj specifičnih, pojedinačnih projekata može zahtijevati dug period.

U posljednje se vrijeme posebna pažnja posvećuje pojmu *strateškog planiranja*, koje je moguće primijeniti i na području turizma. Iako na prvi pogled slični, strateško planiranje ipak ima svojih specifičnosti i razlika. Dugoročno planiranje bilo je više usmjereno uočavanju i rješavanju već postojećih problema. Strateško planiranje većinom je orijentirano ka sagledavanju brzih promjena u budućnosti i načinu kako se nositi s tim

promjenama. Ono je više pro aktivno orijentirano i usmjereno na nepredvidive okolnosti.

Planiranje treba koristiti ljudima i stoga oni trebaju biti uključeni u sa tijek planiranja i razvoja na svom području. Njihovim uključivanjem stvara se mogućnost konsenzusa u daljnjem razvoju.

Način uključivanja stanovništva u planiranje može biti različito. Na *nacionalnoj* i *regionalnoj* razini često se osnivaju određeni „Odbori za nadgledanje“. Odbor najčešće čine predstavnici bitnih vladinih tijela, predstavnici privatnog sektora, lokalne zajednice, religijskih i ostalih organizacija.

Druga mogućnost je *javna prezentacija* plana. Takve prezentacije pružaju mogućnost da se svatko upozna s planom i izreče svoje mišljenje.

Uobičajena procedura pripremanja turističkog plana na nacionalnoj i regionalnoj razini je da isti bude izrađen od strane određene institucije ili tima stručnjaka, uz sudjelovanje javnosti. To bi se mogao nazvati „odozgo prema dolje“ pristup (*top-down*). Nekada se koristi pristup „odozdo prema gore“ (*bottom-up*). Takav pristup podrazumijeva sastanke s lokalnim stanovništvom i općenito subjektima iz lokalne zajednice da bi oni odredili koji tip razvoja bi im odgovarao. Izneseni ciljevi i ideje uključuju se zatim u nacionalni i regionalni plan. Ovaj pristup osigurava veću uključenost lokalne zajednice u proces planiranja. No, zahtijeva više vremena, a može dovesti i do konflikta ciljeva, politika i preporuka za razvoj u okviru samog lokalnog područja. Ti konflikti ne smiju utjecati na činjenicu da nacionalni i regionalni plan mora biti konzistentan. Često je upravo kombinacija „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“ pristupa garancija za ostvarivanje najboljih rezultata.

#### 5.4. Proces planiranja

Proces izrade turističkog plana, zasnovan na održivom, integralno i aplikativnom pristupu, može se opisati kao procedura koja se izvodi kroz nekoliko koraka.

Inskeep (1991) zagovara sljedeće korake: *priprema, određivanje ciljeva, ispitivanje svih elemenata, analiza i sinteza, formuliranje plana i politike, formuliranje drugih preporuka i primjena i nadgledanje primjene*.

Prvi korak u procesu planiranja je pažljiva *priprema* koja će predstavljati vodič tijekom cijeloga procesa planiranja.

Ovaj korak uključuje formuliranje smjernica, odabir tima koji će provesti istraživanje, formiranje nadglednog odbora i organizaciju aktivnosti pri izradi studije.

Smjernice za izradu planske studije moraju biti vrlo pažljivo odabrane da bi se postigli željeni rezultati. Smjernice za izradu nacionalnog i regionalnog plana upućuju na rezultate koji se žele postići formuliranjem plana i aktivnosti koje su potrebne da bi se postiglo i da bi se politika mogla

formulirati. U smjernicama moraju biti naglašeni posebni problemi koje treba obraditi – npr. ekonomska pitanja, sociokulturološka pitanja, pitanje zaštite okoliša i kritični institucionalni elementi. Također se iznose tehnike za implementaciju.

Mnoga područja već bilježe razvoj turizma u određenoj mjeri i to treba uzeti u obzir pri izradi smjernica. Neke druge zemlje ili regije već bilježe znatan turistički razvoj, no njihov turistički proizvod ili ulazi u fazu pada ili se ne ostvaruju optimalne koristi. Smjernice će ukazati na koji način unaprijediti postojeći razvoj i bit će vodič pri budućem razvoju turizma.

Uobičajeno je za pojedine studije da uključe više različitih nivoa planiranja u turizmu, kao npr. nacionalni i regionalni planovi, te planovi za pojedina područja prioritetnog razvoja ili vodeće destinacije. Planiranje na svim razinama treba biti naznačeno u smjernicama. *Prednost planiranja* na višoj razini je što se osigurava bolji kontinuitet i konzistentnost. Ipak, detaljno se planira razvoj samo onih područja gdje će se razvojnim aktivnostima krenuti u bliskoj budućnosti, dok se za one projekte koji će se razvijati u daljnjoj budućnosti planira kasnije s obzirom na tadašnje okolnosti.

Smjernice moraju ukazati na terminski plan, tj. kad je ciljeve i preporuke potrebno realizirati. Planira se uobičajeno razdoblje od 10, 15 ili 20 godina. Razvojne faze (uobičajeno 5-godišnje) moraju biti specificirane. Time je osiguran okvir za provođenje plana i ostvarenje ciljeva plana.

U ranoj fazi procesa planiranja moraju biti *određeni ciljevi* razvoja turizma. Određivanje ciljeva je vrlo važno je oni determiniraju i konačne rezultate i efekte razvoja turizma u određenoj zemlji ili užem području. Ciljevi se uobičajeno tiču ostvarenja socioekonomskih koristi. Oni također ukazuju na posebna područja koja treba uvažiti pri razvoju turizma, kao npr. minimiziranje negativnih utjecaja na okoliš i smanjenje sociokulturnih utjecaja.

Ciljevi trebaju biti postavljeni uz usku suradnju s vladom ili upravom određenog područja, budući da će oni determinirati ukupni razvojni plan turizma i turističku politiku.

Prvo se donose preliminarni ciljevi. Oni se kasnije redefiniraju s obzirom na rezultate istraživanja i analiza i formuliran plan. Određeni preliminarni ciljevi mogu se pokazati kao nekompatibilni s ostvarenjem nekog drugog cilja, te ih je stoga nemoguće ostvariti. Primjerice, jedan cilj može biti ostvarenje maksimalne ekonomske koristi od razvoja turizma, a drugi cilj može biti minimiziranje utjecaja na okoliš i sociokulturno okruženje i ostvarenje održivoga razvoja. Može se pokazati nemogućim voditi politiku koja će istovremeno dugoročno ostvariti oba cilja. *Cilj mora biti uravnotežen, ekonomski razvoj i zaštita okoliša i očuvanje sociokulturnog miljea.*

Ciljevi razvoja turizma mogu također utjecati na opće razvojne ciljeve donesene na nivou zemlje ili regije. Stoga je bitno da je turistička politika usklađena s općom ekonomskom politikom. U nekim slučajevima, moguće je da se redefiniraju opći razvojni ciljevi i prilagode razvojnim

ciljevima turizma koliko se to ocijeni opravdanim i ukoliko će turizam znatno pridonijeti razvoju.

Pod ispitivanjem elemenata podrazumijevamo prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka u svezi sa svim aspektima turizma. Uključuje sljedeće:

- globalni i regionalni turistički trendovi;
- karakteristike postojećih i potencijalnih konkurentskih destinacija koje nude sličan turistički proizvod i većim dijelom se obraćaju istom tržištu;
- turistički dolasci na području za koje se formulira plan. Navodi se broj dolazaka i njihove karakteristike;
- postojeće turističke atraktivnosti i aktivnosti;
- postojeći objekti za smještaj turista i oni čija je izgradnja već isplanirana, te ostali objekti i usluge namijenjene turistima;
- postojeća i već isplanirana prometna infrastruktura, uključivši prometnu infrastrukturu da bi se do odredišta stiglo i prometnu infrastrukturu koja se tiče organizacije gradskog i međugradskog prometa i uopće kretanja;
- druga postojeća infrastruktura ili ona čije je izgradnja već isplanirana;
- postojeći prirodni resursi, korištenje zemljišta;
- postojeća ekonomska situacija i zaposlenosti, uključivši zaposlenost u turizmu;
- fizički i socijalni razvojni planovi (vezuju se s prethodnom točkom);
- karakteristike okoliša i kvaliteta okoliša (Karakteristike okoliša obuhvaćaju klimatska obilježja, topografiju. Kvaliteta okoliša obuhvaća pitanja kvalitete zraka, vode, buku, vizualno zagađenje i ostale čimbenike);
- sociokulturna obilježja, posebno vezana za razvoj turizma;
- postojeće i već isplanirane institucije za obrazovanje kadrova u turizmu;
- postojeća institucionalna organiziranost turizma: struktura i zaposlene osoblje;
- postojeća investicijska politika i raspoloživi kapital za investiranje u objekte namijenjene turizmu;
- postojeće turističko zakonodavstvo i regulativa.

Jedan od najvažnijih elemenata ispitivanja su *turističke atrakcije i aktivnosti*. To je ono što će privući potencijalne turiste. Turističke atraktivnosti se kategoriziraju prema tipu i ocjenjuju, s obzirom na njihovu dostupnost, mogućnost razvoja marketinških trendova i ostale čimbenike. Oni se također dijele u primarne atrakcije – one su manje važne, ali dopunjuju ponudu i uzrokuju rast interesa turista i produžetak njihova boravka.

Za mnoge od ovih elemenata potrebno je istraživanje na terenu, kao npr. turističke atraktivnosti i aktivnosti, smještajni objekti, drugi objekti i usluge namijenjene turizmu i neke tipove infrastrukture. Ova istraživanja trebaju obuhvatiti ocjenu elemenata i njihovih karakteristika. Objekti i usluge za turizam trebaju također biti ocijenjeni prema njihovoj prihvatljivosti, kvaliteti i mogućnosti da koriste turistima. Infrastruktura se ocjenjuje na način koliko udovoljava potrebama turističkog razvoja. Vrše se i

marketinška istraživanja koja se često provode ispitivanjem turoperatora na ciljanim tržištima.

Ostali tipovi istraživanja zahtijevaju istraživanje dokumenata i javne rasprave s lokalnim stanovništvom. Neki tipovi istraživanja (infrastruktura, prirodni resursi, korištenje zemljišta, karakteristike okoliša) vrše se na nacionalnom i regionalnom nivou. Njihovo detaljnije istraživanje vrši se pri detaljnom planiranju razvoja turizma za područje destinacije.

Potrebno je izvršiti kvantitativnu i kvalitativnu *analizu i sintezu*. sinteza obuhvaća kombiniranje i integraciju različitih komponenti određenih analizom, s ciljem jasnijeg shvaćanja postojeće situacije. Glavni aspekti analize i sinteze:

- Marketinška analiza vrši se iz više izvora. Ispitivanje globalnih trendova nacionalnog i regionalnog razvoja. Bitno je istražiti turističke atrakcije, objekte i usluge namijenjene turizmu. Pri tome treba uzeti u obzir ciljeve turističkog razvoja. Dostupnost zemlje ili regije za glavna turistička tržišta, uključujući troškove, udaljenost i način putovanja, je također vrlo važan čimbenik. Ipak, dostupnost može biti popravljena ukoliko trenutno predstavlja problem i nedostatak. Marketinška analiza uključuje definiranje ciljanih tržišnih skupina. Ciljne skupine utvrđuju se uobičajeno za razdoblje od 5 godina.
- Nekoliko kalkulacija može biti izvedeno iz marketinške analize. Određen je time broj i tip smještajnih objekata i ostalih objekata za pružanje turističkih usluga. Analiza ekonomskih efekata razvoja turizma izvodi se nakon definiranja ciljnih tržišta i karakteristika turista. To uključuje i određivanje broja zaposlenih u turizmu, te strukturu zaposlenih.
- Na bazi projiciranih potreba za smještajnih kapacitetima i ostalim objektima potrebnim za turistički razvoj moguće je izvesti i potrebe za infrastrukturom.
- Na bazi istraženih elemenata sačinjava se integralna analiza ili sinteza fizičkih, ekonomskih i društvenih čimbenika. Ova sinteza omogućuje stvaranje osnove za donošenje strukturnog plana. Uključuje određivanje prihvatnog potencijala, bitnog elementa održivoga razvoja turizma. Prihvatni potencijal područja je maksimalna razina razvoja ili korištenja područja koje ono može podnijeti a da se ne pojavi ozbiljno narušavanje okoliša, socioekonomski problemi, ili smanjenje kvalitete doživljaja turista.
- Svi institucionalni elementi se analiziraju kao osnova za donošenje turističke politike.

Bitan učinak sinteze je identificiranje glavnih razvojnih šansi i problema koji prate razvoj turizma. To predstavlja fokus za formuliranje preporuka, ukazuje kako iskoristiti šanse i prebroditi prepreke, a sve u cilju uspješnijeg turističkog razvoja.

Mora se analizirati i ponuda turističkih destinacija koje nude sličan turistički proizvod. Može postojati dovoljan rast tržišta da osigura potražnju i za analiziranu destinaciju i za konkurentske destinacije. No moguće je da se i ne bilježi takav rast tržišta.

Ovaj korak u procesu planiranja podrazumijeva *formuliranje politike turističkog razvoja i pripremu fizičkog strukturnog plana*. Najbolji pristup formuliranju plana i politike je izrada i ocjena alternativnih scenarija razvoja. Potrebno je ostvariti ravnotežu između troškova i koristi. Alternativni planovi i politike ocjenjuju se prema nekoliko čimbenika: mogućost ostvarenja razvojnih ciljeva, optimiziranje ekonomskih koristi, isticanje pozitivnih i minimiziranje negativnih utjecaja na okoliš i sociokulturno okruženje, konkurentnost s drugim turističkim destinacijama. Na temelju procjene alternativa odabire se konačna politika.

Formuliranje plana i turističke politike treba biti izvedeno uz suradnju s nadglednim odborom i ostalim stranama zainteresiranim za razvoj turizma, s ciljem ostvarenja konsenzusa o pitanjima budućeg razvoja turizma.

Na temelju analize, sinteze i ocjene institucionalnih elemenata, moguće je sastaviti zaključke i preporuke. Za većinu preporuka treba prije svega analizirati alternative i odrediti najpogodniju. Može biti dano više preporuka za različite situacije, te će buduća situacija odrediti koje su najpogodnije za primjenu u danoj situaciji.

U formuliranje preporuka može biti uključen nadzorni odbor i ostale strane zainteresirane za razvoj turizma.

*Primjena i nadgledanje primjene* je posljednji korak u procesu planiranja.

Kod donošenja plana i formuliranja turističke politike treba voditi računa da je ona primjenjiva. To je važno da bi konačni plan i preporuke bile ostvarive u praksi. Tijekom primjene potrebno je nadgledati razvoj turizma s ciljem ostvarenja zacrtanih ciljeva i preporuka. Nadgledanje (monitoring) će uočiti svaki problem koji se javlja tako da se adekvatne mjere mogu poduzeti prije nego što problem postane ozbiljan.

#### 5.4.1. Razvojno turističko planiranje i politika

Razvojna turistička politika sastoji se od niza postavki u svezi s različitim aspektima turističkog razvoja. *Turistička politika* mora biti odraz ukupne razvojne politike zemlje ili regije, da bi turizam bio uspješno integriran u ekonomski sustav. *Politika se formira na bazi istraživanja i analize sadašnjeg stanja turističkog razvoja, infrastrukture, turističkih atrakcija, aktivnosti i turističkih tržišta. Također treba uzeti u obzir socioekonomske i čimbenike zaštite okoliša.*

Vlada treba imati ključnu ulogu pri odlučivanju o turističkoj politici. Politika utječe na zajednicu cijele zemlje ili regije i stoga mora biti formulirana tako da uravnotežuje ekonomska, društvena pitanja i pitanja zaštite okoliša. Nacionalni i regionalni interesi moraju nadvladati individualne, grupne ili interese pojedinog sektora. Ipak, politika mora osigurati okvir za uspješno poslovanje poduzetnika i ostalih interesnih skupina.



Turistička politika može se formulirati na različite načine. Neki od osnovnih područja koja trebaju biti naglašena u formuliranju politike su sljedeća:

- Razlog zbog kojeg se preporuča razvoj turizma mora biti naveden u politici. To uobičajeno uključuje sljedeće:
  - a) ekonomski razlozi (povećanje prihoda, osiguranje zaposlenosti, međunarodna razmjena, rast proračunskih prihoda, turizam kao katalizator za razvoj ostalih djelatnosti),
  - b) društveni razlozi (poticanje kulturne razmjene i upoznavanje stranaca sa zemljom, obrazovanje domicilnog stanovništva o njihovoj domovini i osiguranje uvjeta za rekreaciju),
  - c) turizam može osigurati sredstva za konzerviranje kulturnih dobara i mjere zaštite okoliša koje nije moguće osigurati iz drugih izvora.
- Jedno od ključnih pitanja kojima se bavi turistička politika je pitanje koje oblike turizma razvijati i koje tržište obraditi. Uobičajeno je moguć razvoj nekoliko oblika turizma na području iste zemlje ili regije, no najčešće u okviru različitih područja i različitog vremenskog perioda. Opća razina kvalitete turizma kojoj treba stremiti također treba biti navedena u turističkoj politici.
- Treba odrediti hoće li se razvijati oni oblici turizma koji će privući šire tržište bez obzira na utjecaje takvog razvoja ili će se razvijati turistički proizvod koji je najkompatibilniji s društvenim i prirodnim okruženjem no privlači samo manji tržišni segment i (moguće) polučuje manje ekonomske efekte. U praksi se najčešće kombiniraju ova dva pristupa.
- Politikom se definira i u kojem se obimu planira razvoj turizma – treba li razvoj turizma ograničiti i na kom nivou ili ga treba poticati da postane metoda gospodarskog razvoja. Velike zemlje ili regije mogu se odlučiti razvijati turizam od različitih nivoa i u različito vrijeme, a s obzirom na razvoj infrastrukture, sociokulturne karakteristike i karakteristike prirodnog okoliša.
- Predviđenim stopama rasta također se bavi turistička politika. Iako primjerice postoje potencijali za brzi rast, može biti poželjno kontrolirati stopu rasta iz nekoliko razloga:
  - a) društveni razlozi – dati vremena lokalnom stanovništvu da prihvati razvoj turizma i sudjeluje u njemu,
  - b) razvojna pitanja kao primjerice uravnoteženje razvoja objekata za turizam i infrastrukture,
  - c) upravljanje ljudskim potencijalom, tako da se osigura dovoljno vremena za kvalitetno obrazovanje kadrova za turizam,
  - d) ekonomski razlozi integriranja turizma u ukupan gospodarski razvoj.
- Definiranje uloge javnog i privatnog sektora u razvoju i upravljanju turizmom.



- Zaštita okoliša, konzerviranje kulturnih dobara i održivi razvoj također su dio turističke politike.
- Lociranje i faze razvoja trebaju biti iznijete u okviru turističke politike. One se kasnije preciziraju u strukturnom planu.

Turistička politika može također obrađivati pitanja višestrukog korištenja infrastrukture, odnos između domaćeg i međunarodnog turizma, programe obrazovanja i edukacije, socijalna integracija turizma, investicije i zaposlenost.

Nacionalni ili regionalni *strukturni plan* sastoji se od nekoliko elemenata: primarne i sekundarne turističke atrakcije; razvijene turističke regije (u nacionalnom planu) i turistički razvijena područja ili zone (u regionalnom planu); pristupni putovi prema zemlji ili regiji; unutarnje prometne veze. Rute za turističke izlete ili stadiji razvoja također su često navedeni u strukturnom planu. Pripremanje strukturnog plana zasniva se na obuhvatu nekoliko problema, uključujući sljedeće:

- razrađeni ciljevi i politika – to su osnovni ulazni podaci (*inputi*) za strukturni plan;
- tip i lokacija glavnih turističkih atrakcija;
- tip i lokacija postojećih smještajnih kapaciteta i projekcija potrebnih smještajnih objekata i ostalih objekata za turizam;
- postojeća i isplanirana (dakle u realizaciji) prometna infrastruktura i ostala potrebna infrastruktura (npr. opskrba vodom);
- druga bitna pitanja o stanju okoliša, korištenju zemljišta, resursi, analiza i sinteza društvenih i ekonomskih uvjeta. Ovo uključuje različite čimbenike: pogodne klimatske zone za turizam, raspoloživo zemljište za turističku izgradnju i razvoj, prihvatni potencijal područja, lokacija resursa koji su možebitno važni za razvoj drugih djelatnosti, područja gdje postoji raspoloživa radna snaga za turizam, identifikacija ekonomski nerazvijenih područja gdje je potreban razvojni zamah.

Svaka zemlja ili regija mora donijeti plan sukladno specifičnim karakteristikama i razvojnoj politici. Ipak, postoje određeni osnovni koncepti i načela koja se mogu primijeniti. To su ona koja su se dokazala kao uspješna u već razvijenim turističkim područjima. Kao i uvijek u planskom procesu treba uvažiti i nove ideje.

Adekvatan međunarodni pristup područjima namijenjenim turizmu je ključno pitanje za uspješan razvoj turizma. Prvi ulazi u zemlju su granični prijelazi. Međunarodne zračne luke su često ulazne točke, posebno u slučaju udaljenih destinacija (*long-haul destinations*). Cestovni granični prijelazi i granični prijelazi u lukama također u nekim zemljama imaju ulogu „ulaznih vrata“ za međunarodne turiste.

Svi ovi ulazni punktovi uspostavljeni su i prije razvoja turizma i stoga su zadani čimbenik koji treba uvažiti u turističkom planiranju. Za malo područje ili regiju ponekad je dostatan i jedan ulaz, a o zavisnosti o zemlji može ih biti i mnogo. Postojanje više ulaznih punktova omogućava turistima formiranje različitih itinerara, npr. ulaze na jednom mjestu, a

izlaze na drugom. Tako se turisti potiču da posjete više područja i omogućena im je fleksibilnost u organiziranju itinerara.

U sklopu graničnih prijelaza često se grade objekti za prihvat turista i objekti koji nude različite sadržaje i informacije turistima na samom ulazu u zemlju. Tako se osiguravaju nova radna mjesta i ostvaruje se prihoda za lokalno stanovništvo. Ukoliko su ti ulazni punktovi u blizini velikog grada, sam grad preuzima tu funkciju.

Klasificiranje turističkih atrakcija i aktivnosti je važno načelo turističkog planiranja. Mnoge atrakcije – kao npr. lijepe plaže, nacionalni parkovi, skijaške staze, važni arheološki nalazi i povijesna mjesta – imaju specifičnu lokaciju koja determinira turističko planiranje. Drugi tipovi atrakcija, kao npr. kulturne priredbe, su pokretnije. Posebni tip atrakcija, kao npr. zabavne parkove, moguće je locirati na različita mjesta. Postojanje atrakcija u nekom području može privući turista i potaknuti ih na duži boravak. Grupiranje atrakcija također uobičajeno čini manje skupim na osiguranje infrastrukture i pogodnijim za organizirane posjete (obilaske).

Ponekad se razvijaju sekundarne atrakcije u blizini primarnih atrakcija. Te sekundarne atrakcije mogu već postojati u tom području samo nisu turistički valorizirano ili je moguće razviti nove atrakcije (manifestacije, zabavne parkove i sl.). Npr. kulturni centar kao sekundarnu atrakciju moguće je razviti u blizini nacionalnog parka ili povijesnog grada ili mjesta (lokalni plesovi i glazba, prikaz proizvodnje tipičnih lokalnih proizvoda, suveniri).

Pri planiranju razvoja turizma na nacionalnom i regionalnom nivou potrebno je pristupiti formiranju zona namijenjenim razvoju tzv. *turističkih zona*. Koncentrirani turistički razvoj, nasuprot disperziranom, nudi nekoliko prednosti:

- veća mogućnost za integralno planiranje i adekvatnu kontrolu;
- efikasnije osiguranje prometnog pristupa i ostale infrastrukture;
- mogućnost izgradnje i blizina objekata i usluga namijenjenih turizmu;
- sposobnost koncentriranog razvoja da podrži veću raznovrsnost i specijaliziranost objekata i usluga;
- ograničavanje eventualnih negativnih utjecaja na okoliš i sociokulturno okruženje na specifičnom području.

Turističke regije su zemljopisna područja. One su odabrane na temelju nekoliko kriterija – postojanje značajnih turističkih atrakcija i aktivnosti, dobra dostupnost, unutarnja prometna mreža i potencijali za njen razvoj, pogodna područja za smještaj i razvoj objekata za turizam. Ponekad se preporučuje formiranje turističkog središta gdje je bila koncentrirana većina turističke ponude. Ulogu tog središta može preuzeti postojeći grad ili poznato odredište.

Za svaku regiju ili zonu namijenjenu razvoju turizma mora biti specificiran planirani obim turističkog razvoja. To se izražava tipom i brojem smještajnih jedinica. Navedeno se zasniva na sljedećim čimbenicima:

razvojnoj politici, tipu atrakcija u regiji, dostupnosti, prihvatnom potencijalu, ekološkim i sociokulturnim čimbenicima, itd.

Efikasna prometna mreža i sustav usluga (cestovni, željeznički, pomorski, zračni) izuzetno je važan.

Prometni sustav mora osigurati laku dostupnost kako zemlje u cjelini, tako i pojedinih turističkih regija. Prometni sustav također omogućava organizaciju izleta. Važno načelo razvoja kako prometne, tako i ostale infrastrukture, je da budu višenamjenske, odnosno da koriste ne samo razvoju turizma, već i razvoju drugih gospodarskih djelatnosti i gospodarstva u cjelini.

Uobičajena je praksa da se formiraju izletničke rute u planu. One prolaze kroz krajeve posebne ljepote sa zaustavljanjima na određenim punktovima. U planu se navode predviđeni punktovi i planira izgradnja turističkih objekata na tom mjestu (restorani, trgovački objekti, sanitarne prostorije). Izletničke rute mogu uključivati aktivnosti kao pješačke ture, posjet specifičnim atrakcijama i kulturnim priredbama. Izletničke rute treba planirati kao „kružne“, a da se izbjegnu povratci istim putem, kako ne bi nastajale gužve (tzv. čepovi).

Turistički plan treba formulirati tako da se relativno jednostavno predviđaju faze turističkog razvoja u dužem periodu,

*Potrebno je formirati različite turističke regije ili destinacije* koje moguće efikasno razvijati i kao zasebne cjeline i kao dio većeg sustava.

Razvojne faze definiraju se kao prva, druga i treća. Uobičajeno se iznose za period od 5 godina, no moguće je i duže. Određivanje razvojnih faza zasniva se na: dostupnosti, razvijenoj osnovnoj infrastrukturi, potražnji, studiji izvedivosti razvoja određenih turističkih atrakcija i objekata, ekonomskih potreba područja, društvene prihvatljivosti razvoja turizma za lokalno stanovništvo.

*Specifična turistička mjesta*, kao npr. integralna turistička odredišta, pažljivo se odabiru prema određenim kriterijima, koji uključuju i sljedeće:

- lociranost na području ili u blizini turistički atraktivnih sadržaja, primjerice plaža, marina, žičara, arheoloških nalazišta, povijesnih objekata, ipak treba voditi računa da turistička izgradnja ne naruši samu turističku atrakciju;
- mikroklima je u uskoj vezi s tipom razvoja, jer lokalna klima može se znatno razlikovati od mjesta do mjesta (i onih koji su relativno blizu);
- atraktivni prirodni okoliš;
- raspoloživo zemljište za razvoja, koje je adekvatno za razvitak sadržaja namijenjenih turizmu, te nije namijenjeno nekim drugim namjenama;
- dostupnost turistima, te razgranata prometna mreža da se osigura pristup i ostalim atrakcijama u okruženju;
- postojanje ili mogućnost razvoja infrastrukture uz prihvatljive troškove (voda, električna energija, odlaganje otpadnih voda i krutog otpada, telekomunikacije);

- opća pogodnost područja za razvoj turizma, s obzirom na razvoj ostalih gospodarskih djelatnosti koje moraju biti kompatibilne s razvojem turizma;
- osiguranje da razvoj ne naruši (bitno) prirodni okoliš, što je moguće ukoliko se razvija planski i ukoliko se razvojem dobro upravlja;
- pozitivan stav lokalnog stanovništva spram razvoja turizma i njihova spremnost da rade u turizmu, jer turizam ne smije generirati ozbiljne sociokulturne i ekonomske probleme za lokalno stanovništvo, ukoliko se primjenjuju adekvatne mjere;
- raspoloživi kadrovi za rad u turizmu.

Mogu postojati i dodatni kriteriji u zavisnosti od lokalnih okolnosti. Pojedina destinacija možda neće udovoljiti svim kriterijima, pa je potrebno uravnotežiti prednosti i nedostatke. U daljnjoj detaljnoj razradi plana treba uključiti i planiranje okolnog područja, jer ona također utječu na razvoj prvog. Time će se spriječiti česti problemi oko infrastrukture.

Uobičajeno turističke zemlje i/ili turističke destinacije bilježe *sezonalnost turističkog prometa*. To uzrokuje da su turistički objekti i ponuđene usluge neiskorišteni tijekom jednog perioda godine, dok je u drugom periodu potražnja izuzetno velika. Sezonalnost nastupa ili zbog tipa turističkih atrakcija ili karakteristika turističkog tržišta (ili oboje). Stoga, nacionalni i regionalni planovi trebaju sadržavati mjere da se smanji sezonalnost, iako je tu pojavu najčešće nemoguće potpuno eliminirati.

Različite je tehnike moguće koristiti da se smanji sezonalnost.

Tipovi turističkih atrakcija mogu biti selekcionirani ili se razvijaju sadržaji koji privlače turiste u različita doba godine, posebno van glavne sezone. Moguće je razviti aktivnosti van sezone – kao npr. festivali i posebni događaji, konferencije i posebni sadržaji za rekreaciju. Danas se turističke destinacije namijenjene prvenstveno ljetnom odmoru uz plaže van sezone često bave organiziranjem konferencija. Skijaški centri organiziraju programe za planinarenje, jahanje konja i ostale rekreativne aktivnosti, kao i konferencije i posebne događaje tijekom ljeta.

Marketinške aktivnosti i cjenovna politika također se koriste za smanjenje sezonalnosti. One se kombiniraju s razvojem turističkog proizvoda. Van sezone nude se popusti za smještaj i prijevoz. Često je sezona determinirana i mogućnošću i uvriježenim terminom kada zaposleni odlaze na odmor (s obzirom na zaposlenost i školske obaveze djece), te se može izvan sezone tržišno obratiti starijoj populaciji kod koje nije prisutan faktor ograničenja slobodnog vremena. Također se potiče i domaći turizam.

#### 5.4.2. Ekonomska, sociokulturna i pitanja zaštite okoliša

Ekonomska sociokulturna i pitanja zaštite okoliša moraju se razumjeti da bi se moglo uspješno planirati, razvijati i upravljati turizmom. Jedan od primarnih razloga razvoja turizma u velikom broju zemalja i regija je

ostvarenje ekonomskih koristi, iako često postoje i drugi razlozi. Sukladno koncepciji održivoga razvoja turizma sociokulturna pitanja i pitanja zaštite okoliša trebaju imati jednaku važnost. Moraju se procijeniti ukupni troškovi i koristi (ekonomski, sociokulturni i ekološki) da bi se postigao uravnotežen razvoj. Poseban je naglasak u ovom poglavlju na tipovima utjecaja i politici, i mjerama kontrole utjecaja. Iako su mnoge od navedenih mjera primjenjive na lokalnom nivou, one moraju biti prilagođene kao standardi, regulativa i vodilja na nacionalnom i regionalnom nivou.

### **Ekonomski utjecaj**

U turizmu se koristi nekoliko standardnih tipova ekonomski mjerenja. Turizam se još uvijek, uobičajeno, ne ističe kao zaseban sektor nacionalne ekonomije, već je uključen u uslužni sektor. (WTO je razvio Standard International Classification of Activities koji su privremeno odobreni od United Nations Statistical Commission). Time je i teže mjeriti ekonomske učinke turizma. No, vodeći se različitim izvorima informacija, ekonomisti u turizmu mogu učiniti zadovoljavajuće kalkulacije koje ukazuju na obuhvat ekonomskih utjecaja turizma.

Standardna ekonomska mjerila su:

- Ostvareni prihod i udio u DBP. To ukazuje na relativni značaj turizma u ukupnoj ekonomiji.
- Priljev deviznih sredstava od međunarodnog turizma. Ovo uključuje kalkulaciju bruto deviznog priljeva – ukupna potrošnja stranih turista, i neto devizni priljev – devize koje ostaju zemlji nakon namirenja tog aktivnosti povezanih faktora. To su npr. devizna plaćanja uvoznih roba i usluga koje se koriste u turizmu – hrana, hotelska oprema i ostali dobavljači; plaće zaposlenicima iz inozemstva, profiti ostvareni od stranih vlasnika, plaćanja stranim hotelskim menadžerskim kompanijama, itd. Na regionalnom nivou može se izračunati bruto i neto prihod, uzevši u obzir samo promatranu regiju.
- Zaposlenost potaknuta razvojem turizma. Zaposlenost se kalkulira na bazi:
  - a) direktna zaposlenost – osobe koje rade u turističkim poduzećima kao hoteli, restorani, trgovinama namijenjenim turizmu, putničkim agencijama;
  - b) indirektna zaposlenost – radna mjesta u sektorima koje ostvaruju prihod zahvaljujući onima direktno i indirektno zaposlenim;
  - c) zaposlenost u građevinarstvu – radna mjesta u svezi s izgradnjom turističkih objekata i infrastrukture (to je uobičajeno samo trenutno, no može biti i dugotrajnije u mjestima s kontinuiranim razvojem turizma).
- Multiplikativni efekt. Ovaj se efekt mjeri tako da se utvrđuje koji izdaci iz turizma prolaze ekonomski sustav i generiraju ostale ekonomske aktivnosti.
- Proračunski prihodi. To obuhvaća takse koje plaćaju hoteli i ostali korisnici turističkih usluga, pristojbe zračnih luka, carine na uvezenu robu u svezi s turizmom, oporezivanje dobiti turističkih poduzeća i prihoda zaposlenih, davanja (porezi) za vlasništvo.

Iako ih je teško kvantificirati, koristi su od turizma velike u izgradnji prometne infrastrukture i usluga i ostale infrastrukture koju koristi cijelo društvo. Također je važna opća korist da turizam može biti katalizator razvoja ostalih sektora ekonomije.

Ukoliko nije pažljivo kontroliran, turizam može dovesti do nekoliko ekonomskih problema. *Gubitak ekonomskih koristi bilježi se ukoliko je preveliki dio uvezenih roba i usluga u turizmu, te ako su brojni turistički objekti u vlasništvu i upravljani od strane stranaca. Takva situacija smanjuje neto prihod i priljev deviznih sredstava od turizma, te može izazvati negodovanje lokalnog stanovništva.* Za neke tipove turizma, ipak, može biti nekoliko alternativa stranog vlasništva i menadžmenta. To je posebno slučaj u prvim fazama razvoja turizma kada su lokalni kapital i sposobnosti menadžmenta ograničene. U ekonomijama malih otoka s malom lokalnom proizvodnjom, može biti teško u većoj mjeri reducirati uvoznu komponentu turizma. Zaposlenost i prihod koji se ostvaruje od turizma smatra se vrijednim za investicije u turizam.

Ekonomske neusklađenosti, iskrivljenja, moguća su i ukoliko se turizam razvija na jednom ili više područja u zemlji ili regiji, a da njegov razvoj ne korespondira s razvojem ostalih mjesta. Problemi u zaposlenosti mogu nastati ukoliko turizam privlači preveliki broj ljudi zaposlenih u drugim sektorima, zbog boljih plaća i radnih uvjeta. U područjima gdje se turizam razvija može doći do porasta cijena zemljišta i određenih roba i usluga. To predstavlja financijski teret za lokalno stanovništvo.

### **Ekonomske koristi**

Postoji nekoliko tehnika kojima se mogu povećati ekonomske koristi od turizma. One moraju biti uključene u proces planiranja da bi se smanjili ili spriječili određeni mogući problemi.

*Jačanje veza između turizma i ostalih ekonomskih djelatnosti je vrlo važan.* Time se može smanjiti uvozna komponenta u turizmu i povećati lokalnu zaposlenost – direktna i indirektna zaposlenost – te prihod od turizma. Mogućnost koja se najčešće navodi je korištenje veće količine domaće poljoprivredne proizvodnje u turizmu. *Također, od turizma se traži da koristi što više materijala i usluga lokalnih ponuđača, kao npr. građevinski materijal, materijali za unutarnju dekoraciju, itd.*

Potiče se egzistencija što većeg broja domaćih, regionalnih i lokalnih poduzeća, te raznih uslužnih djelatnosti da bi što više profita ostalo u zemlji. To se može ostvariti osnivanjem dioničkih društva, zajedničkih ulaganja (lokalnih i stranih kompanija).

Također se potiče malo poduzetništvo lokalne zajednice. Ukoliko se uvidi da je kapital koji je na raspolaganju lokalnoj zajednici mali i nedovoljan, odobravaju se i strana ulaganja, s time da se može zahtijevati da dio roba moraju dobavljati od lokalnih ponuđača.

Strani hotelski menadžment od strane velikih transnacionalnih hotelskih kompanija rezultira u (dijelom) smanjenju prihoda od same zemlje. Ipak, to nudi prednost u profesionalnom menadžmentu i međunarodnom marketingu i rezervacijskom sustavu. Da li ulaziti u takve aranžmane mora odlučiti svaka pojedina zemlja, tj. svako pojedino poduzeće. *Također je*

*potrebno omogućiti lokalnim turoperatorima da dovode velike grupe iz inozemstva.*

Maksimiziranje lokalne zaposlenosti u turizmu može se potaknuti dobrom edukacijom kadrova za rad u turizmu. U nekim slučajevima može postojati i društveni otpor za rad u uslužnom sektoru. Potrebno je educirati lokalno stanovništvo da je zaposlenost u turizmu poštovan i općeprihvaćen oblik zaposlenosti. Edukacija mora obuhvatiti i menadžersku razinu, tako da i u njihovom radu sudjeluje lokalno stanovništvo.

Turistička potrošnja može biti potaknuta na više različitih načina. Veća mogućnost kupovine lokalnih umjetnina i suvenira, moguća je gotovo u svim područjima. Turističke aktivnosti mogu se pojačati tako da se turistima nudi više atrakcija i tura, što će potaknuti turiste da produže svoj boravak. Obogaćivanje i diversifikacije turističkog proizvoda trend je sadašnjice u već razvijenim turističkim područjima.

### **Utjecaj na okoliš**

Turizam i okoliš su međuzavisni. Fizički (prirodni i izgrađeni) okoliš nudi mnogo atrakcija za turiste, te razvoj turizma može izazvati brojne pozitivne i negativne utjecaje na okoliš. Razvoj i upravljanje turizmom tako da je kompatibilan s okolišem, i da ga ne degradira, je najbitniji čimbenik u postizanju održivoga razvoja. Da bi se turizam mogao planirati u skladu s okruženjem, prije svega je važno shvatiti potencijalne utjecaje turizma na okoliš.

Ukoliko je turizam dobro planiran, razvijen i upravljan, može dovesti do važnih pozitivnih utjecaja na okoliš. Navodimo nekoliko:

- Osigurava sredstva za održavanje važnih prirodnih područja i atrakcija, uključujući i podmorje, razvoj nacionalnih parkova i rezervata. To je posebno bitno za zemlje koje ne raspolažu dovoljnim sredstvima za tu namjenu.
- Daje sredstva za održavanje arheoloških i povijesnih lokacija kao atrakcija za turiste. U suprotnom, mnogi bi od tih nalazišta propali pod zubom vremena. Često se cijela područja gradova konzerviraju i razvijaju u turističke svrhe.
- Poboljšava se kvaliteta okoliša jer turisti žele boraviti u atraktivnim, čistim i nezagađenim mjestima. Turizam tako daje poticaj da se kontrolira kvaliteta zraka, vode, razina buke i vizualnog zagađenja. Također, dobro smješteni i arhitektonski dobro projektirani objekti namijenjeni turizmu mogu pridonijeti atraktivnosti područja (urbanog i ruralnog). S razvojem turizma unapređuje se i infrastruktura (vodoopskrba, otpadne vode, kruti otpad).
- Jača se svijest lokalnog stanovništva, posebno mladih, o važnosti zaštite okoliša.

Ukoliko turizam nije dobro planiran, razvijen i upravljan, može izazvati više negativnih utjecaja na okoliš. Navodimo sljedeće:

- Zagađenje vode zbog neadekvatnog rješenja za otpadne vode hotela i ostalih objekata. Time može doći do zagađenja rijeka, jezera, mora.



- Zagađenje zraka zbog velikog korištenja prijevoznih sredstava (automobili, takvi vozila, autobusi, motocikli, itd.) u turističkim područjima. Zrakoplovi također uzrokuju djelomično zagađenje zraka i probleme s bukom.
- Buka kao rezultat koncentracije velikog broja turista i prijevoznih sredstava koje ona koriste.
- Vizualno zagađenje iz nekoliko razloga – neadekvatno dizajnirani hoteli i ostali objekti namijenjeni turizmu, korištenje velikih i ružnih reklama i sl.
- Problemi odlaganja krutog otpada (ukoliko nije nađeno dobro rješenje).
- Ekološko zagađenje prirodnih područja zbog prevelikog i neprikladnog korištenja tih područja u turističke svrhe. Priobalje, mre, planine i pustinje posebno su osjetljive na ekološka zagađenja.
- Štete na arheološkim i povijesnim nalazištima zbog njihova prevelikog i neadekvatnog korištenja, te neadekvatnog turističkog razvoja.
- Štete na ukupnom okolišu pri korištenju zemljišta zbog lošeg planiranja, zoniranja i smještaja turističkih atrakcija i objekata.

### **Mjere zaštite okoliša**

Zaštita okoliša mora biti integralni dio procesa planiranja. Primjena mjera zaštite okoliša i održivoga razvoja je neophodna, uključujući i određivanje prihvatnog potencijala turističkog područja. Odabir oblika turizma koji su najpogodniji i za zaštitu okoliša također pomažu u limitiranju negativnih utjecaja na okoliš. Predlaže se koncentracija objekata u zonama koje su adekvatno infrastrukturno opremljene. Postupni razvoj turizma omogućava da s na vrijeme uoče eventualne negativnosti i da se one korigiraju.

Primjene tehnika za smanjenje sezonalnosti u turizmu, posebno korištenje prostora u vrijeme vršne sezone, je također moguća i korisna tehnika u turizmu. Problemi zaštite okoliša često se javljaju upravo u vrijeme vršne sezone kada je pritisak na infrastrukturu i eksploatacija atrakcija najveća.

Uz ove opće pristupne, specifične mjere kontrole moraju se primijeniti. Navodimo sljedeće:

- Uvođenje adekvatnog komunalnog sustava (opskrba vodom, električnom energijom, otpad). Trebaju se koristiti posebne tehnologije kao npr. recikliranje vode, korištenje solarnog izvora energije.
- Razvoj adekvatnog prometnog sustava, s naglaskom na razvoj javnog transporta i oblike transporta turista koji najmanje zagađuju. Npr. električni vlakovi ili autobusi.
- Osigurati mnogo otvorenog prostora, parkova i drugih prirodnih područja namijenjenih turizmu.
- Primjena adekvatnog prostornog planiranja, zoniranja, razvojnih standarda i arhitektonskog dizajna u turističkim područjima. Kontrolirati treba i reklamne poruke (kako se uklapaju u okoliš).



- Treba pažljivo upravljati kretanjem turista kroz turistički atraktivno područje. Na posebno osjetljivim mjestima ponekad je neophodno limitirati broj posjetilaca ili ih u kraćem roku i potpuno zabraniti.
- Uvesti zabrane za turiste da sijeku drveće ili ostalo raslinje npr. u području okolno kampu, zabraniti branje biljaka i lov životinja, te ne ometati životinje u divljini. Lov i ribolov mogu biti dozvoljeni samo pod određenim kontroliranim uvjetima.
- Posebne mjere potrebno je primijeniti u priobalnim područjima.
- Održavati okoliš zdravim i sigurnim na korist turista i lokalnog stanovništva.

Mogu se primjenjivati i druge mjere u zavisnosti od specifičnosti pojedinog područja. Bitno je posjetioce upoznati s kontrolnim mjerama i razlozima zašto se primjenjuju. Ukoliko turisti shvate zbog čega se mjere primjenjuju i sami će ih lakše prihvatiti.

### **Sociokulturni utjecaji**

Turizam može donijeti i koristi i probleme lokalnoj zajednici i kulturi. Iako se teže mjere i uočavaju od ekonomskih i utjecaja na okoliš, ovi utjecaji su vrlo prisutni na područjima gdje se turizam razvija. Ovi su utjecaji posebno jaki u zemljama koje su još uvijek izrazito tradicionalne. Iako turizam donosi sociokulturne probleme treba imati na umu da svaki razvoj donosi promjene. Turizam, je dakle, samo jedan izvor promjena.

Ukoliko je turizam dobro planiran, razvijen i upravljan na društveno odgovoran način, može dovesti do nekoliko tipova sociokulturnih koristi. Navodimo sljedeće:

- Povećava životni standard ljudi i pomaže izgradnji i unapređenju lokalnih objekata i usluga, ukoliko su ekonomske koristi od turizma dobro distribuirane.
- Konzerviranje kulturnog nasljeđa koji bi u određenim uvjetima (općeg razvoja) moglo biti izgubljeno. Također se konzerviraju arheološka i druga povijesna nalazišta. Kulturni običaji, muzika, ples, drama, nošnja, umjetnosti i obrt, običaji, ceremonije, stil života, tradicionalne ekonomske aktivnosti i arhitektonski stilovi – sve je to zanimljivo za turiste. Ukoliko se navedeno izgubi kulturni turizam neće biti moguće uspješno razvijati u tom području. U nekim slučajevima, turizam potiče da se neki običaji iz davnina izvuku iz zaborava i prikažu javnosti.
- Pomaže razvijanju muzeja, kazališta i drugih objekata kulture. Ti su objekti podržani od strane turizma, ali ih koristi i lokalno stanovništvo. Mnogi veliki muzeji i kazališta u svijetu dobivaju znatna financijska sredstva od ulaznica koje plaćaju turisti.
- Jačanje ili čak buđenje svijesti o vlastitoj kulturi lokalnog stanovništva, kad se uoči da je to nešto što privlači pažnju turista.
- Osigurava se mogućnost za kulturnu razmjenu između turista i lokalnog stanovništva. Ova razmjena osobito je uspješna pri razvoju nekih oblika turizma – obrazovni turizam, seoski turizam i sl.

Turizam može dovesti i do sociokulturnih problema ukoliko nije dobro planiran, razvijan i upravljan.

Najčešći problem je prenapučenost područja turistima, čime je smanjena kvaliteta života lokalnog stanovništva, te se smanjuje njihova ljubaznost prema turistima. Ukoliko u vršnoj sezoni ima tako mnogo turista da su turističke atrakтивности, muzeji, trgovine, restorani, prometna sredstva prenatrpani turistima, događa se da ih lokalno stanovništvo gotovo ni ne može normalno koristiti. Ukoliko je lokalnom stanovništvu u npr. potpuno zabranjen prilaz hotelskim plažama ili nekim drugim područjima javlja se još jači otpor. Veliki broj turista posebno ima veliki utjecaj u malim seoskim sredinama, a posebno ukoliko stanovništvo ne uviđa zadovoljavajuće ekonomske koristi od njihove prisutnosti, a razvojem turizma se upravlja sukladno interesima „nekoga izvan zajednice“.

Neki problemi mogu voditi kulturnoj degradaciji i smanjenju kulturnog identiteta. U povijesnim mjestima prekomjerna prisutnost turista može narušiti identitet. Prevelika i nekontrolirana komercijalizacija može dovesti do gubitka autentičnosti lokalnih običaja, muzike, plesova, i ostalih kulturnih stečevina kada se one neadekvatno prezentiraju turistima. Može se javiti tzv. „demonstracijski efekt“ kada napose mladi ljudi počinju prihvaćati način oblačenja i ponašanja turista, a to se javlja kada se shvaća suština različitog kulturnog porijekla i socioekonomskog statusa turista. Nesporazumi se mogu javiti i zbog različitog jezika i običaja turista i lokalnog stanovništva.

Društveni problemi kao droga, alkoholizam, kriminal, prostitucija također se mogu pojačati razvojem turizma. Istraživanja su pokazala da je turizam vrlo rijetko njihov glavni uzrok, ali te probleme može pojačati.

### **Sprječavanje sociokulturnih problema**

Neke osnovne mjere koje se koriste za rješavanje ekonomskih i pitanja zaštite okoliša mogu se primijeniti i za rješavanje sociokulturnih problema. Opća politika razvoja turizma kazuje da on mora biti razvijan tako da mu se društvo može prilagoditi i naučiti kako da participira u koristima koje njegov razvoj donosi. Takav pristup također vladi daje dovoljno vremena da prati sociokulturni utjecaj turizma, i djeluje na svaki problem prije no što postrane ozbiljan. Kao što je naglašeno, lokalno stanovništvo mora biti uključeno u proces planiranja i razvoja turizma. Moraju biti odabrane forme turizma koje su najkompatibilnije s lokalnim društvom. Također, selektivnim marketingom mogu se privući upravo oni turisti koji će poštivati lokalne običaje i kulturnu tradiciju.

Provođenjem politike, turizam se može koristiti i kao tehnika za kulturnu konzervaciju. U isto vrijeme, mnoga društva žele iskusiti neke pozitivne promjene i sudjelovati u dobrobitima koje donosi moderno društvo. Oni žele zadržati najbolje od promjena što će učiniti njihov život ugodnijim i zanimljivim.

Nekoliko sljedećih specifičnosti kontroliranih mjera sociokulturnog utjecaja mogu biti primijenjene:

- Održavanje autentičnosti lokalnih plesova, muzike, drame, umjetnosti, obrta i nošnji, iako su neki dijelom prilagođeni prezentaciji turistima. Mogu se organizirati posebni programi

edukacije da bi se navedene tradicionalne vrijednosti održale u izvornome obliku.

- Očuvati tipičnu lokalnu arhitekturu i utjecati da se i nova izgradnja u turističku svrhu prilagodi karakterističnim obilježjima.
- Omogućiti da i lokalno stanovništvo ima pristup svim turističkim atraktivnostima i drugim objektima.
- Ukoliko lokalno stanovništvo nije u mogućnosti koristiti skupe objekte i usluge namijenjene turistima, omogućiti im da imaju jeftinije supstitute. Ponekad lokalno stanovništvo ima pravo plaćati jeftinije ulaznice i sl.
- Obrazovati stanovništvo o turizmu – njegovom konceptu, koristima i problemima koje donosi, politika razvoja turizma i programima, kako da osobno sudjeluju u razvoju turizma. Obrazovanje o turizmu može biti uključeno i u školski sustav.
- Informirati turiste o lokalnom društvu – njegovim običajima, načinu oblačenja, prikladnom ponašanju na religioznim i drugim obredima, ponašanju pri njihovom fotografiranju, običaji u svezi s ostavljanjem napojnica, te ostalim detaljima. Ukoliko su turisti upoznati s ovim, eventualne konflikte je moguće izbjegnuti.
- Obučavati zaposlene u turizmu. Posebno naglašavati znanje stranih jezika.
- Primjenjivati stroge kontrole u svezi s drogom, kriminalom i prostitucijom ukoliko se navedeno uoči kao problem u turističkom području.

### **Studija utjecaja na okruženje (EIA)**

Primjena planiranja i uključivanje mjera zaštite okoliša u procesu planiranja spriječit će mnoge probleme koji se mogu javiti.

Bitno je izraditi studiju utjecaja na okruženje (EIA) za svaki turistički razvojni projekt i procijeniti značaj svake mjere turističke politike. Ovo će osigurati da ni jedan projekt neće uzrokovati ozbiljan problem. EIA procedura uspostavlja se na nacionalnoj i regionalnoj razini. Mnoge zemlje su usvojile zakon o zaštiti okoliša i EIA proceduru, no neke još nisu.

*EIA mora uključivati sve tipove utjecaja – na okoliš, ekonomski utjecaji i sociokulturni utjecaji.* Iako projekt može rezultirati znatnim ekonomskim koristima, on primjerice može izazvati neprihvatljive utjecaje na okoliš ili društvene probleme. Stoga, on ne može biti prihvaćen bez modifikacija.

#### 5.4.3. Planiranje destinacije

Budući da gosti doživljavaju destinaciju kao integralan proizvod, te da je tretiramo kao konkurentnu jedinicu, ona mora biti i planirana kao cjelina. Zbog toga je potreban preklapajući sustav planiranja, koji će odrediti okvire za razvoj destinacije, strategiju, te ciljeve i mjere koje treba strateški pratiti.

Kvalitetan i trajan razvoj destinacije ima karakter *javnog dobra*. Svi nositelji ponude u destinaciji imaju koristi od *popularnosti, dobroga imidža*

*i ukupne kvalitete* jer to privlači potencijalne goste. Od dobrog planiranja destinacije odnosno iz toga proizašle kvalitete, popularnosti i imidža ne može biti isključen niti jedan nositelj ponude, pa čak i onda ako svojim vlastitim aktivnostima podriva strategiju i ugrožava ukupnu kvalitetu destinacije.

Drugim riječima, položaj nositelja ponude u destinaciji može se opisati prema teorijskom modelu dileme uhićenika. Dva ili više sudionika koji se nalaze u istoj situaciji mogu zajedničkim/složenim postupanjem popraviti svoju situaciju. Ukoliko svaki za sebe kalkulira, obojica će trpjeti posljedice.

U stvaraju javnih dobara, u ovom slučaju osiguranja planiranja za cjelokupnu destinaciju i provođenje odgovarajućih strategija nema interesa niti jedno privatno poduzeće. Naime, nelogično je bilo kakvo individualno investiranje iz čega će i drugi imati koristi.

Stoga za uspješno planiranje destinacije moraju postojati određene pretpostavke. Te pretpostavke podrazumijevaju:

- postojanje nekog velikog poduzeća ili grupe koja dominira u destinaciji;
- postojanje određenih nositelja ponude koji su spremi međusobno kooperirati;
- postojanje jasnog strateškog stava u odnosu na turizam kod neke jedinice lokalne samouprave koja odobravanje javnih novčanih sredstava uvjetuje izradom i provođenjem plana,
- postojanje kooperativne organizacije koja članarinama prisiljava svoje članice na financiranje planiranja i pokušava ga provesti putem svojih stručnih autoriteta.

Rezimirajući navedeno, možemo reći da je kooperativno planiranje u nekoj destinaciji utoliko lakše provesti ako:

- su homogeniji interesi u destinaciji;
- postoji jasan strateški stav prema turizmu te autoriteti koji mogu provesti planiranje;
- kod poduzetništva i lokalnog stanovništva postoji znanje i razumijevanje potreba za kooperativnim aktivnostima.

Sustav planiranja destinacije usko je povezan sa samom organizacijom turizma u destinaciji, o kojoj će kasnije biti govora. Međutim, traženje strategije ili izrada ideje vodilje neke destinacije ne mogu biti zasebno planirani, oni se moraju prilagoditi hijerarhijski jačim planovima općine/regije, te hijerarhijski nižim planovima poduzeća u destinaciji.

Planiranje destinacije obuhvaća tri razine planiranja i to: planiranje na razini *političkog tijela, turističke organizacije i pojedinačnih nositelja ponude*.

Na razini političkog tijela moraju se koordinirati odgovarajući elementi komunalne infrastrukture, na razini turističke organizacije izrađuju se planovi javnog karaktera (marketing, zastupanje interesa i slično) odnosno na nižim razinama turističke organizacije (mjesto) brinu oko gostiju.

Na razini pojedinačnih nositelja ponude moraju se koordinirati strategije pojedinačnih poduzeća i njihov doprinos ukupnoj ponudi. *Na dodirnoj točki između političke razine i funkcionalnog provođenja te djelatnosti pojedinačnih ponuđač stoji turistička ideja vodilja.*

Slika 16. Sustav planiranja destinacije

Nositelji planiranja	Instrumenti planiranja	Turistički instrumenti planiranja	Razina planiranja destinacije
Političko tijelo	Razvojna situacija grada/općine/regije  Planiranje razvoja grada/općine/regije  Smjernice	Ideja vodilja/strategije	NORMATIVNA RAZINA
Turistička organizacija	Marketinška strategija mjesta događaja	Turistički marketinški plan	STRATEŠKA RAZINA
Pojedinačni nositelji ponude	Strategija nositelja ponude  Marketinške strategije nositelja ponude  Plan aktivnosti nositelja ponude	Turistički koncept komunikacije  Plan aktivnosti za destinaciju	OPERATIVNA RAZINA

Izvor: Magaš, 2003.

Kao reakcija na sve složenije okruženje i sve različite zahtjeve interesnih grupa, na različitim područjima društva i gospodarstva izrađuju se ideje vodilje kao instrumenti za oblikovanje budućeg razvoja. Prednosti ideje vodilje su:

- izrada produbljene analize stanja i situacije;
- za razvoj destinacije na koju se odnose formulira se jasna predodžba o ciljevima;
- time se već na ciljnoj razini može postići politički kompromis;
- shodno izvedenim ciljevima, mogu se definirati mjere i ograničenja razvoja.

Takvim pristupom, što je inače važno, a za turističku destinaciju posebno, ukupna politika razvoja postaje shvatljiva i transparentna.

Nije rijedak slučaj da kod puno zemalja izrada ideje vodilje postaje obavezna odnosno preduvjet za odobrenje određenih subvencija.

U turizmu ideja vodilja ima veće značenje nego u drugim područjima, i to iz sljedećih razloga:

- Turizam može uzrokovati pozitivne, ali i negativne efekte. Vrlo često turizam je u mnogim sredinama glavna metoda gospodarskog razvoja, što u određenim okolnostima (bez plana) može nanositi i štetu prirodnoj okolini. Stoga je *javni interes* za turizam vrlo velik, a aktualno sudjelovanje javnosti u turističkom razvoju obveza.
- Ponuda turističke destinacije podrazumijeva kombinaciju određenih elemenata ponude. Tek suradnjom svih nositelja ponude mogu se polučiti optimalni rezultati. Europske turističke destinacije su sve više u konkurentnom sukobu s američkim destinacijama, kojima se često upravlja i na koje vrši utjecaj jako poduzetništvo. U tim destinacijama je puno jednostavnije osigurati jasnu strategiju ponude. Izrada ideje vodilje u holding sustavu su važan instrument oblikovanja i pozicioniranja ponude decentraliziranih nositelja, kao zajedničkog proizvoda, a unutar intenzivne konkurencije.

Neosporna je važnost izrade ideje vodilje, u turizmu posebno, međutim ista ima i svoje kritičare:

- Iz *pravnog kuta* gledanja ideje vodilje su djelotvorne i svrsishodne samo ako se izrađuju na temelju zakonske obveze. Puno kritičara ne vjeruje u njihov trajni učinak jer su ih izradili uredi za planiranje, samo kao temelj za dobivanje subvencija, a bez sudjelovanja interesnih grupa, čime se ne može prodrijeti u svijest o stvarnoj potrebi iste.
- S *gospodarskog aspekta* ideje vodilje su prije svega strateška izjava o namjerama. Kritičari često ističu nedostatak u smislu da se ideje vodilje ne mogu realizirati jer ne postoje ovlasti za naredbe nižim razinama.
- Ideja vodilja u *ekološkom i društvenom smislu* je važan instrument upravljanja različitim područjima (gospodarstvo, ekologija i društvo.). Međutim, kritičari često napominju da ideje vodilje postaju „smokvini listovi“ jer se govori o namjerama, a zbog pritiska stvarnosti, nikada se ne realiziraju.
- *Etički aspekti* kritike napominje da su ideje vodilje mjerila za djelovanja svih sudionika. Međutim, ako nije izrađen u kolektivnom postupku, funkcije ideje vodilje se ne mogu ispuniti.

Takva različita shvaćanja svrhe, sadržaja, pravnog položaja i pozicije ideje vodilje očituje se i u različitim postupcima izrade i provođenja odnosno vode do toga da direktno umanjuju značaj i poziciju turističkih organizacija.

Nasuprot tomu, *mišljenja smo da turističke organizacije moraju biti „lideri“, „mozak ekipe“, a koja podrazumijeva stručnost, kompetentnost, a ne podobnost.*

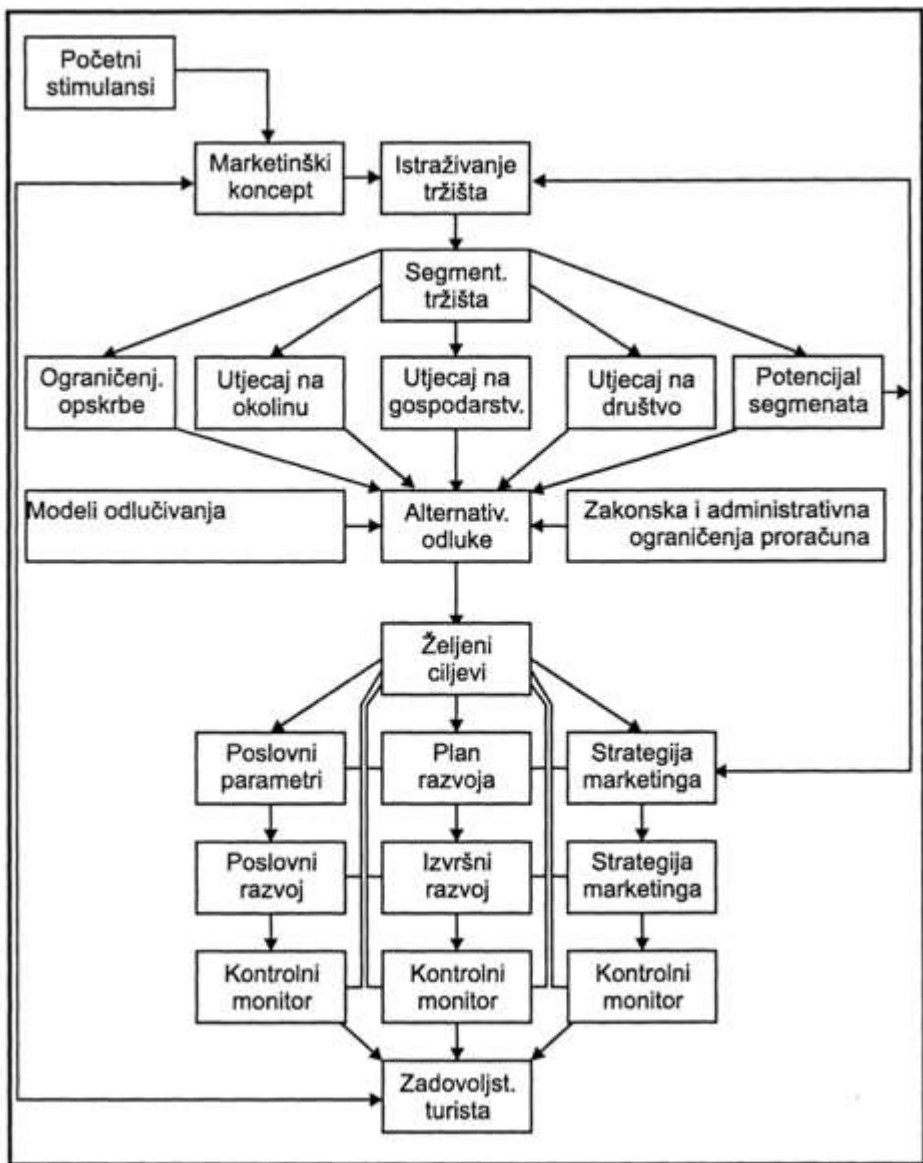
Načelne razlike o svrsi izrade ideje vodilje postoje kod europskih i američkih autora. Razlike proizlaze s obzirom na sudjelovanje različitih interesnih grupa. Kod *američkih autora* postupak izrade je moguć kao narudžba nekom stručnom timu ili Uredu za planiranje, uz relativnu marginalnu suradnju onih kojih se to stvarno tiče. *Europski predstavnici* napominju da se izrada ideje vodilje mora odvijati uz sudjelovanje javnosti

a temeljem narudžbe političkog tijela ili turističke organizacije. Najčešće se spominju otvoreni forumi, radionice i slično.

Determinante uspjeha u tom smislu su:

- Svi sudionici moraju biti apsolutno sigurni i mora postojati jedinstveno razumijevanje *svrhe i sadržaja ideje vodilje*.
- *Postupak izrade* mora biti široko prihvaćen. Sve relevantne interesne grupe i ako je moguća široka javnost moraju biti uključeni u postupak izrade. Grupa, voditelji projekata moraju biti stručno verificirani. Radni postupak mora biti u svom strukturnom dijelu, vremenskoj dimenziji i povezanosti s interesnim grupama prilagođen postojećim strukturama i njenoj problematici.
- *Planiranje* ideje vodilje destinacije mora biti usklađeno s višim i nižim razinama, a sva relevantna područja planiranja moraju biti pokrivena. Cijeli sustav planiranja mora za sve sudionike biti shvatljiv i jednostavan.
- *Analiza* u okviru ideje vodilje mora voditi brigu o razvojnoj dinamici, ona nije samo statička, nego mora uzeti u obzir i isprepletenosti na društvenom, ekološkom i gospodarskom području.
- Mora postojati *vizija* s kreativnim karakterom. *Strategija* mora voditi brigu o razvojnim potencijalima i razvojnim granicama.
- Moraju se utvrditi *konkretne mjere* s vremenskom i proračunskom odgovornošću, odnosno mora biti utvrđena točna struktura i organizacija.
- Što se *provedenja* tiče ideja vodilja mora biti predočena u prikladnijoj formi, razumljiva, pregledno strukturirana i podijeljena širokim krugovima.

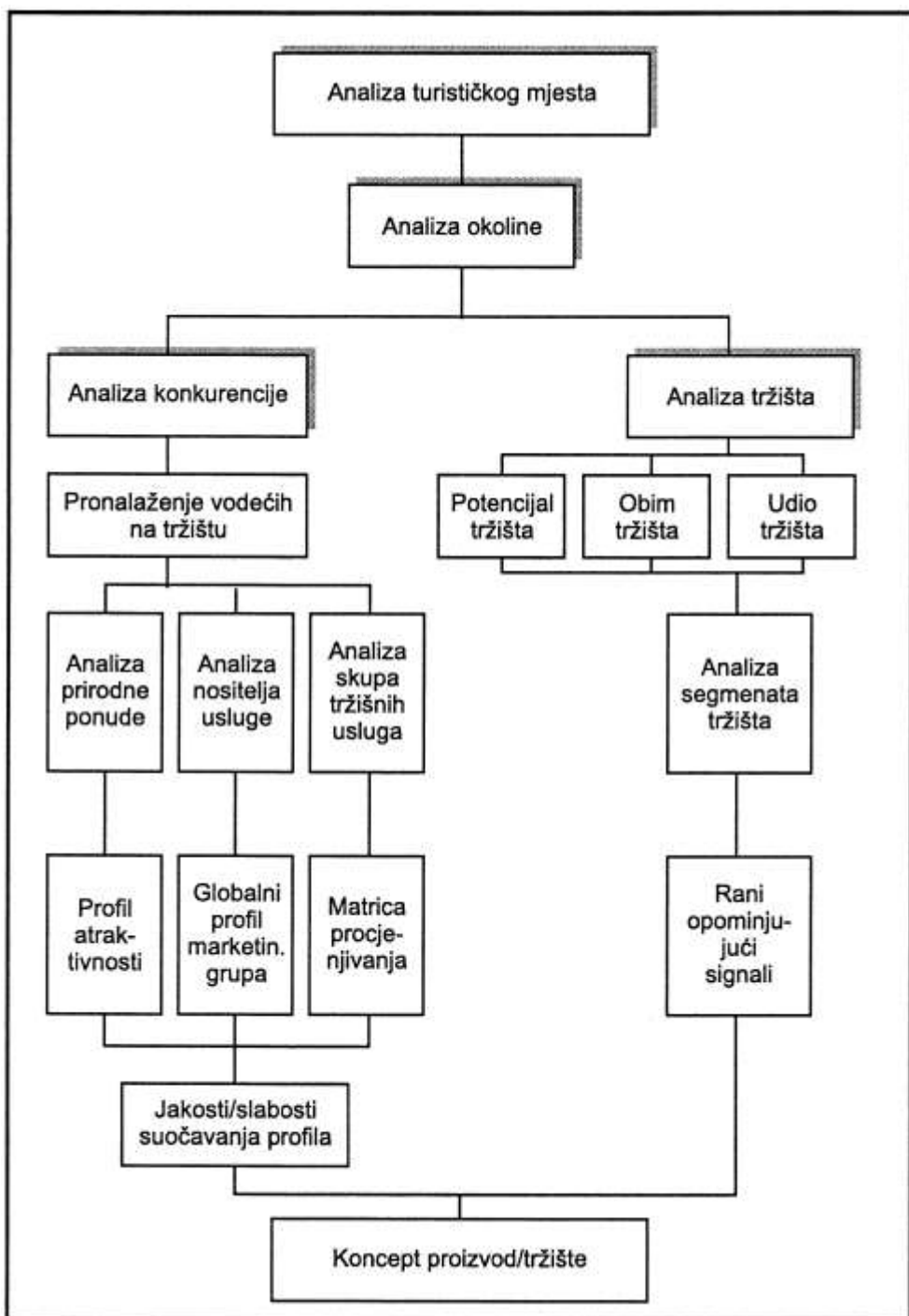
Slika 17. Primjer planiranja destinacije / planiranja turizma



Izvor: Bieger, 2000.



Slika 18. Analiza okoline i koncepcija destinacije



Izvor: usp. Tschiderer, 1980., str. 175.

Temeljem saznanja iz teorije i prakse *turističku ideju vodilju* možemo definirati kao načelnu predodžbu o turističkom razvoju neke destinacije koju je izradio naručitelj (turistička organizacija ili političko tijelo) s jasnom željom kako treba biti oblikovana, koja djeluje putem javnosti, a polazi od analize situacije, utvrđivanja ciljeva, te uključuje mjere i strategije.

Međutim, treba odmah naglasiti da je jednoobraznost izrade ideja vodilja vrlo problematična, naime, ona će ovisiti o problematici određene destinacije odnosno o fazi životnog ciklusa u kojoj se destinacija nalazi. Najčešće se spominju primjeri: *početna faza razvoja turizma, faza poleta turizma i faza stagnacije*.

*Početna faza razvoja turizma* odnosno planiranje ideje vodilje najčešće karakterizira:

- analiza turizma u odnosu na njegovu okolinu,
- izrada granica opterećenja na različitim područjima,
- definiranje srednjoročnih i dugoročnih razvojnih ciljeva u kvantitativnom smislu (broj gostiju) i kvalitativnom smislu (segmentacija, selektivne vrste turizma),
- mjere i sredstva potrebna za revitalizaciju.

*Faza poleta turizma* karakterizira isprepletenost turizma s okolinom, razvoj vodi do opterećenja na ekološkom i socijalnom polju, inzistiranje na razvoju kao sklad između ljudi i prirode.

*Fazu stagnacije ili zrelosti* karakterizira činjenica da su fizički proizvodi sve više zamjenjivi, morao se vršiti diferenciran marketing, prestiž putem stila života, emocionalnost putem svijeta doživljaja, specijalnost prema segmentima. To je faza kada puno destinacijskih koncepata teži povećanju vrijednosti marke. Takve ideje vodilje sadržavaju prije svega:

- analizu razvoja najvažnijih područja – potražnje i konkurencije,
- analizu vlastite ponude, destinacije kao cjeline,
- strategije poslovnog polja,
- strategiju pozicioniranja,
- mjere provođenja.

Dosadašnja iskustva pokazuju da su vrlo česti neuspjesi kod strategija destinacija. Razlozi tome su sljedeći:

- većina destinacija koncentrira se na iste segmente (obitelj, šport),
- turističke destinacije „preferiraju“ poziciju tržišta, a ne vlastite resurse (različitosti), čime se ponuda može imitirati i zamijeniti,
- previše važnosti se pridaje izradi strategije, a premalo se uzimaju u obzir mogućnosti i načini provođenja.

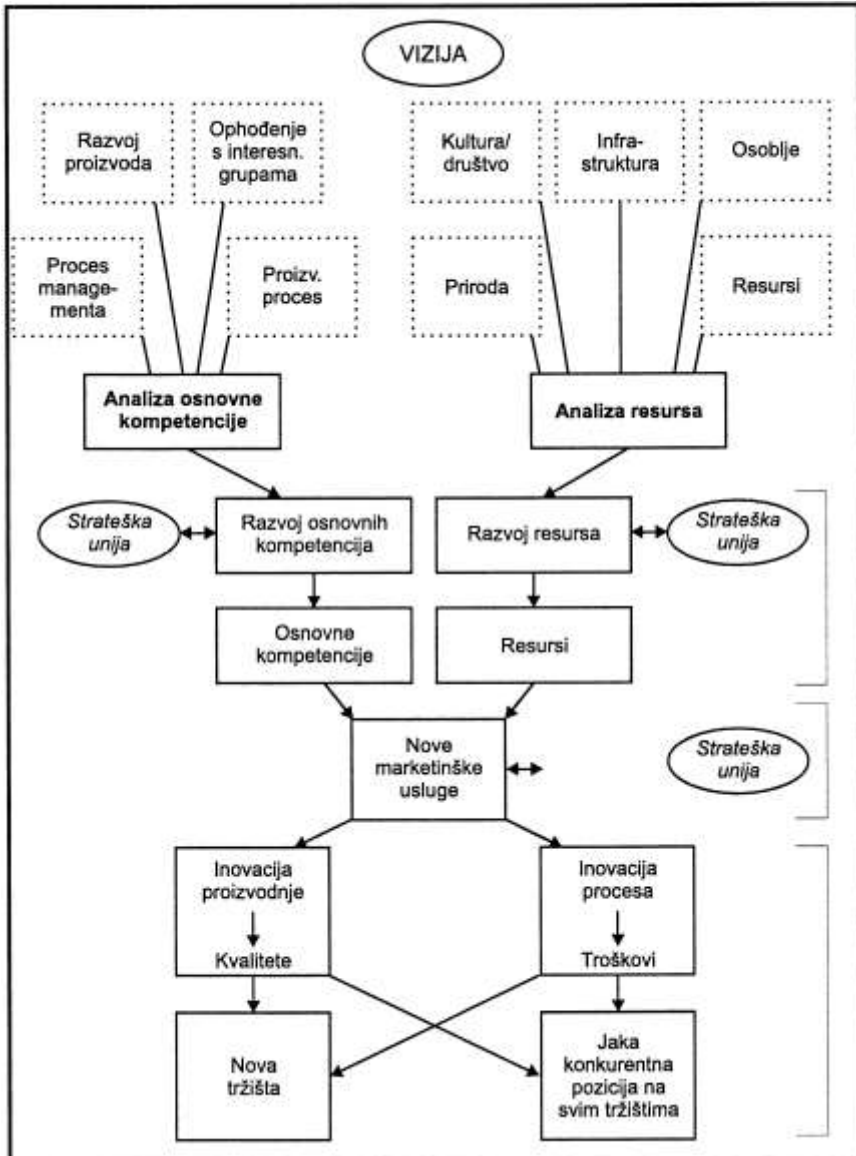
Strategije destinacije u budućnosti sve više će se graditi i koristiti na temelju osnovnih kompetencija.

*Resursi koji se ne mogu imitirati i koji nisu transparentni temelje se prije svega na znanju*. Dakle, znanje treba pretvoriti u kompetencije, pri čemu podrazumijevamo skup sposobnosti i tehnologija koji je nastao iz kolektivnog postupka učenja, kojeg obilježava vremenska stabilnost i jak utjecaj koji nadilazi proizvod, koji kod gosta stvara vrijednost, koji se ne može lako imitirati niti prenositi.

*Prema tome, strategija destinacije mora biti više nego zbroj različitih poslovnih strategija, orijentiranih prema tržištu. Ona mora prepoznati osnovne kompetencije i razvijati ih tako da mogu stvoriti vrijednost koja će počivati na internim resursima i koje će se teško moći imitirati.*

Kombiniranje osnovnih kompetencija s resursima, pretpostavka su inovativnostima koje će realizirati nove tržišne usluge.

Slika 19. Strategija destinacije na temelju osnovnih kompetencija



Izvor: Bieger, 2000.

## 6. ORGANIZACIJA TURIZMA DESTINACIJE

Dragan Magaš

### 6.1. Turistička organiziranost destinacije kao turistički resurs

Turistički resursi je skupni naziv za *potencijalne i realne turističke atrakcije, za turističku infrastrukturu i suprastrukturu, za turističke agencije, turističku organiziranost destinacije, turističke kadrove* i slično.

Podrobnija analiza turističkih resursa pokazuje da se mogu podijeliti u tri skupine (Kušen 2000):

- temeljni turistički resursi
- ostali izravni turistički resursi
- neizravni turistički resursi.

*Temeljnim turističkim resursima* nazivaju se turističke atraktivnosti i atrakcije. Oni su komplementarni termini koji zajedno označavaju *turističke privlačnosti*: *atraktivnosti* su one koje još nisu dostupne turistima, a *atrakcije* su one koje su već dostupne turistima.

*Ostali izravni turistički resursi* su:

- turističke građevine
- turistički uređaji
- turističke agencije
- turističke informacije i promidžbeni materijali
- turistički kadrovi
- turistička educiranost lokalnog stanovništva
- turistička organiziranost destinacije
- sustav turističkog informiranja.

Pod *neizravnim turističkim resursima* podrazumijeva se:

- komunalna infrastruktura i sadržaj društvenog standarda
- geoprometni položaj
- prometna povezanost
- dobra prostorna organizacija
- lijepo oblikovane zgrade, ulice, trgovi, vrtovi, perivoji, gradski parkovi i sl.
- mirnodopsko stanje i politička stabilnost.

Iz naprijed navedene raščlambe turističkih resursa jasno proizlazi mnoštvo različitih sudionika, elemenata, podsustava kao nositelja turističke ponude u destinaciji. Ipak, potrebno je odrediti granice unutar kojih treba promatrati elemente ponude, odnosno institucije u okviru kojih

se vrše određene funkcije unutar destinacije kao sustava. U nastavku ćemo pretpostaviti da je najčešća struktura turističke destinacije sljedeća:

- jedinica lokalne samouprave/političko tijelo
- pojedinačni nositelji ponude/gospodarski subjekti
- stanovništvo
- državna uprava
- turistička organizacija.

**a) Jedinice lokalne samouprave/politička tijela**

Shodno propisima određene zemlje, jedinice lokalne i regionalne samouprave najčešće preuzimaju odgovornosti unutar svog područja u odnosu na stanovništvo, socijalu i gospodarstvo. Dakle, moraju formulirati razvojne ciljeve iz kojih u pravilu proizlaze i turistički ciljevi.

Ovdje posebno treba spomenuti područje komunalne infrastrukture, poslovnog prostora, zdravstva, kulture, športa i tehničke kulture.

Turističke atrakcije, Kušen (2000) dijeli u šesnaest vrsta:

- geološke značajke prostora
- klima
- voda
- biljni i životinjski svijet
- prirodna baština
- kulturno-povijesna baština
- športsko-rekreacijske građevine i tereni
- turističke staze, putovi, ceste
- priroda lječilišta
- manifestacije
- znameniti ljudi i događaji
- kultura života i rada
- atrakcije zbog atrakcija
- turističke paraatrakcije.

Kombinirajući navedene turističke atrakcije s infrastrukturnim resursima, međudnos jedinica lokalne samouprave i elemenata turističke ponude je neupitan.

Osnovno polazište za izvođenje funkcija inače, pa i funkcije jedinice lokalne samouprave za turizam su određene specifičnosti destinacije, odnosno raspoloživost potencijalnim i realnim turističkim atrakcijama.

Stoga možemo reći da je *funkcija* jedinice lokalne samouprave dominantno *razvojna* u području infrastrukture odnosno suprastrukture kad je u pitanju opći, javni interes.

**b) Pojedinačni nositelji ponude / gospodarski subjekti**

Ovdje se radi o različitim gospodarskim subjektima, koje možemo smatrati stvarateljima mogućnosti turističkog djelovanja, a koji su grupirani shodno klasifikaciji djelatnosti: hoteli, moteli, kampovi, restorani, barovi, djelatnost putničkih agencija, vodiča, marina, športskih djelatnosti i slično.

Navedeni nositelji ponude, u okviru svojih poduzetničkih aktivnosti, optimalno kombiniraju svoje fiksne i varijabilne čimbenike s mogućnošću turističkog djelovanja destinacije.

Drugim riječima, *njihove funkcije proizlaze iz specifičnosti njihovog (hotelskog, nautičkog...) proizvoda, ali im je uspješnost umnogome ovisna i o dobro obavljenim funkcijama u okviru jedinica lokalne samouprave i turističke organizacije.*

### **c) Stanovništvo**

Domaćem stanovništvu mora se dati mogućnost aktivnog sudjelovanja u planiranju i davanju vlastitih prijedloga u oblikovanju svog mjesta. Donošenje odluka isključivo izvana rezultira otporom domaćeg stanovništva što je loše za cijelu ponudu. Isto mora biti konzultirano o novim turističkim projektima.

*Izvođenje funkcija stanovništva ovisit će o odnosu prema prostoru, sociokulturnim, ekološkim i ostalim problemima u destinaciji, kao i razini educiranosti odnosno turističke kulture.*

### **d) Državna uprava**

Jedinice ili podsustavi državne uprave direktno su involvirani u organiziranost i uspješnost rada turističke destinacije. Svojim normativnim odlukama, nejasnim određenjem pojedinih tijela (Ministarstva turizma, Ministarstva prostora i zaštite okoliša, Ministarstva prometa i sl.) prema turizmu i potrebama turizma, nerijetko izazivaju probleme u organiziranosti, razvoju i uspješnom upravljanju turističkom destinacijom.

Drugim riječima, izostanak strateškog stava prema turizmu, nerazumijevanje turizma u smislu da se radi o metodi gospodarskog razvoja, o njegovoj sociokulturnoj, gospodarskoj, prirodnoj i ekološkoj višestrukosti, rezultira krivo postavljenom organizacijom od nacionalne do lokalne razine.

*Dakle, funkcija tijela državne uprave su u pravilno postavljenim organizacijskim pretpostavkama, a one se moraju bazirati na tržišnim zahtjevima u odnosu na turistički proizvod, i nikako drugačije.*

U cjelini uzevši *optimalna organiziranost turističke destinacije pretpostavlja jasno određena prava i obveze svih nositelja ponude, kao i jasno određene funkcije, posebno jedinica lokalne samouprave i državne uprave u odnosu na turističku organizaciju.*

## **6.2. Definiranje organizacijske strukture turističke organizacije Hrvatske**

Organizacijska struktura turističke organizacije je dinamičan podsustav organizacije. I u turističkoj organizaciji kao i u turističkoj destinaciji, događaju se stalne promjene pa se i organizacijska struktura mijenja u

zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi.

Shodno nacionalnim propisima u Hrvatskoj se osnivaju *turističke zajednice*.

Turističke zajednice su turističke organizacije koje se osnivaju radi jačanja i promicanja hrvatskog turizma i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba u djelatnostima ugostiteljstva, turizma i s tim neposredno povezanih djelatnosti. Drugim riječima, turističke zajednice, unutar svojih organizacijskih elemenata (razina) umrežavaju i javni i privatni sektor u smislu susreta, dogovora i suradnje, a na obostrano zadovoljstvo.

Osnovne karakteristike nacionalne turističke organizacije su:

- Oblikovana je kao javno-pravna organizacija.
- Neprofitna je organizacija.
- Ima obvezne oblike organizacije.
- Ima fakultativne oblike organizacije.
- Članovi su obvezatni, dragovoljni i počasni.
- Kombinacija je administrativno-političke i funkcionalne podjele.

*Javno-pravni karakter* turističke organizacije proizlazi iz normativne obveze da članove određenih tijela moraju predstavljati nositelji turističke ponude, ali i delegati jedinica lokalne samouprave.

*Neprofitnost* karakterizira činjenica da se djelovanje turističkih zajednica temelji na načelu opće korisnosti, te da su zakonom taksativno navedeni izvori prihoda.

*Obvezni oblici* turističke organizacije su:

- turistička općina ili grad obvezno osnivaju turističku zajednicu općine ili grada, ako je najmanje jedno naselje razvrstano u A ili B turistički razred, kao *turistička zajednica grada ili općine*. Ista može osnivati i turistička društva i to obvezno u naselju koje je razvrstano u turistički razred A, ako u istom nije sjedište turističke zajednice grada/općine ili ako u naselju nema turističke zajednice mjesta,
- za grad Zagreb, *Turistička zajednica grada Zagreba*
- za turističke regije, *Turistička zajednica regije*
- za Republiku Hrvatsku, *Hrvatska turistička zajednica*.

*Fakultativni oblici* turističke organizacije se osnivaju:

- za područje turističke općine ili grada na području kojeg niti jedno naselje nije razvrstano u A ili B turistički razred, kao *turistička zajednica općine ili grada* (npr. Turistička zajednica grada Opatije),
- za područje jednog naselja razvrstanog u A ili B turistički razred, kao *turistička zajednica mjesta*,
- za područje nacionalnog parka ili parka prirode, kao *turistička zajednica nacionalnog parka ili parka prirode*,
- za područje dvije ili više turističkih općina i/ili grada kao *turistička zajednica područja, otoka, rivijere*.

*Članstvo u turističkoj organizaciji.* Turistička organizacija ima obvezatne i počasne članove, dok turistička zajednica općine ili grada može imati i dragovoljne članove.

Organizacijska struktura turističke organizacije Hrvatske predstavlja *kombinaciju administrativno-političke i funkcionalne podjele.*

Iz naprijed navedene organizacijske strukture nacionalne turističke organizacije Hrvatske, proizlazi nužnost turističke organizacije, ne samo na razini grada ili općine, regije i zemlje u cjelini, nego čak i na razini mjesta i naselja.

Ovisno o kojoj se razini radi definiraj use pravna osobnost, zadaci odnosno pojedinačne funkcije.

Okosnicu nacionalne turističke organizacije Hrvatske, shodno pravima i obvezama ipak čine turistička zajednica grada ili općine, turistička zajednica regije i hrvatska turistička zajednica.

Stoga u nastavku dajemo pregled njihovih najznačajnijih zadaća, kao i hijerarhijski odnos između lokalne, regionalne i nacionalne razine.

#### **a) Lokalne turističke organizacije**

Navedenim turističkim organizacijama pripadaju turističke zajednice općine ili grada, turističko društvo, turistička zajednica područja, te turistička zajednica nacionalnog parka ili parka prirode. Njihove najznačajnije zadaće su:

- Poticanje i sudjelovanje u uređenju turističke općine ili grada u cilju unapređenja uvjeta boravka turista *osim izgradnje komunalne infrastrukture,*
- Izdavanje promotivnih turističkih materijala i obavljanje informativnih poslova u svezi s turističkom ponudom općine ili grada,
- Poricanje i organiziranje kulturnih, zabavnih, umjetničkih i športskih manifestacija koje pridonose obogaćivanju turističke ponude općine ili grada,
- Koordinacija djelovanja svih subjekata koji su neposredno ili posredno uključeni u turistički promet radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i provedbe politike razvoja turizma i obogaćivanja turističke ponude općine ili grada,
- Poticanje, organiziranje i provođenje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora, unapređivanja turističkog okruženja i zaštite čovjekova okoliša, te prirodne i kulturne baštine na području općine ili grada.
- Poticanje, unapređivanje i promicanje specifičnih prirodnih i društvenih vrijednosti koje općinu ili grad čine turistički prepoznatljivom i stvaranje uvjeta za njihovo gospodarsko korištenje.
- Vođenje jedinstvenog popisa turista za područje općine ili grada, poglavito radi kontrole naplate boravišne pristojbe i stručne obrade podataka,
- Dnevno prikupljanje, tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu na području općine ili grada.



- Provjera i prikupljanje podataka o prijavi i odjavi boravka turista tijekom glavne turističke sezone u cilju suradnje s gospodarskim inspektorima Državnog inspektorata u nadzoru nad obračunom, naplatom i uplatom boravišne pristojbe, te prijavom i odjavom turista.
- Poticanje i sudjelovanje u aktivnostima obrazovanja stanovništva o zaštiti okoliša, očuvanju i unapređenju prirodnih i društvenih vrijednosti prostora u cilju razvijanja svijesti stanovništva o važnosti i učincima turizma, te svojih članova odnosno njihovih zaposlenika u cilju podizanja kvalitete usluga.
- Promotivne aktivnosti u inozemstvu turistička zajednica općina ili grada može obavljati isključivo temeljem posebne odluke turističkog vijeća turističke zajednice regije, a članom međunarodnih turističkih organizacija može postati temeljem posebne odluke Turističkog vijeća Hrvatske turističke zajednice.

#### **b) Regionalne turističke organizacije**

U navedene turističke organizacije spadaju turističke zajednice regija, turističke zajednice otoka, rivijere, te podružnice turističke zajednice regije. Njihove najznačajnije zadaće su:

- Promocija turističke ponude turističke regije u zemlji i inozemstvu u koordinaciji s Hrvatskom turističkom zajednicom.
- Obogaćivanje ukupne turističke ponude turističke regije i kreiranje novih proizvoda turističke regije, a poglavito u selektivnim oblicima turizma (kulturni turizam, zdravstveni turizam i slično).
- Pružanje stručne i svake druge pomoći turističkim zajednicama s područja turističke regije u pitanjima važnim za njihovo djelovanje i razvoj te poticanje i pomaganje razvoja turizma na područjima koja nisu turistički razvijena.
- Koordinacija djelovanja i nadzor izvršavanja ciljeva i zadaća turističkih zajednica općina i gradova s područja turističke regije.
- Sudjelovanje u izradi planova razvoja turizma i strateškog marketing plana hrvatskog turizma.
- Donošenje strateškog marketing plana za područje turističke regije, sukladno strateškom marketing planu hrvatskog turizma.
- Poticanje, očuvanje, unapređivanje i promicanje svih postojećih turističkih resursa i potencijala, te turističke ponude turističke regije.
- Prikupljanje; tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu i svih drugih podataka bitnih za praćenje izvršenja postavljenih ciljeva i zadaća.
- Izrada polugodišnjih i godišnjih izvješća, analiza i ocjena ostvarenja programa rada i financijskog plana turističke zajednice regije.
- Turističke zajednice regija surađuju s regionalnim turističkim organizacijama iz drugih zemalja i mogu biti članovi međunarodnih turističkih organizacija.

#### **c) Nacionalna turistička organizacija**

Nacionalna turistička organizacija je Hrvatska turistička zajednica. Njene zadaće su:

- koordinacija rada i izvršavanje ciljeva i zadaća turističkih zajednica,
- donošenje strateškoga marketing plana hrvatskoga turizma,
- turistička promocija u zemlji i inozemstvu, sukladno strateškom marketing planu hrvatskog turizma (sajmovi i predstavništva),
- ustrojavanje hrvatskoga turističkog informacijskog sustava,
- osnivanje turističkih predstavništva i ispostava u inozemstvu, organiziranje i nadzor rada u njima,
- poduzimanje mjera i aktivnosti za razvoj i promicanje turizma u turistički nerazvijenim dijelovima Hrvatske,
- poduzimanje mjera i aktivnosti za razvoj i promicanje kongresnog turizma, nautičkoga turizma, turizma u hrvatskim nacionalnim parkovima i drugim selektivnom oblicima turizma,
- usklađivanje interesa, pružanje potpore i koordinacija načina izvršenja svih planskih i programskih zadataka turističkih zajednica svih razina,
- ustrojavanje i provođenje operativnog istraživanja domaćega i inozemnoga tržišta za potrebe promocije hrvatskoga turizma,
- sudjelovanje u izradi strategije razvoja hrvatskoga turizma i drugih planova i programa iz područja turizma,
- obavljanje stručnog nadzora u turističkim zajednicama,
- uvođenje evidencije članstva turističkih zajednica u međunarodnim organizacijama.

Navedene zadaće treba promatrati kao očekivanja različitih razina jedne od druge, u odnosu na temeljne funkcije turističkih razina.

*Funkcija razvoja i oblikovanja ponude* dominira na najnižoj, lokalnoj razini. Tamo postoji direktna koordinacija s pojedinačnim nositeljima ponude. Najnižom razinom treba smatrati onu razinu (grad, mjesto, naselje i slično) koja je potpuno opremljena i raspolaže s optimalnim atrakcijama koje tržište prihvaća, te da je s obzirom na vlastite mogućnosti, turistička organizacija sposobna preuzeti navedenu funkciju.

*Funkcija zastupanja interesa* prisutna je gotovo na svakoj razini organizacije s obzirom na strukturu predstavnika u tijelima turističke organizacije, kao i na strukturu financiranja. Ovisno o kome dijelu funkcije se radi, zastupanje interesa struke moralo bi biti najizraženije na onoj razini koja je najmanje ovisna od općih poreznih (proračunskih) prihoda, a to su najčešće lokalna i regionalna razina, ako se poklapa s političkim tijelom.

*Funkcija marketinga* je u svakoj destinaciji ovisna o svojoj popularnosti, imidžu i financijskim mogućnostima. Lokalna razina bi trebala pored bavljenja direktnim odnosima s gostima, svoju popularnost u odnosu na više razine, graditi primjerenim razvojem i oblikovanjem ponude, odnosno inovativnim aktivnostima.

*Funkciju ideje vodilje i strategije konkurentnosti* mora preuzeti svaka turistička organizacija za odgovarajuću razinu. Uspjeh nacionalne

turističke strategije je uvijek upitan, ako niže razine ne obave svoj dio posla.

Ne smiju ostati nespomenute i one turističke organizacije ili dijelovi određene organizacije koje se bave određenim funkcijama za potrebe pojedinih segmenata ponude. Tako nacionalna turistička organizacija Hrvatske (HTZ) putem svoj *kongresnog ureda* planira, koordinira, zastupa interese i istupa na tržištu u ime nositelja kongresne ponude.

*Staru hijerarhijsku podjelu* turističkih organizacija danas dovode u pitanje:

- *nove preferencije gostiju* (gost se više ne informira na principu lijevka: zemlja, regija, mjesto, kako bi se povezao s nekom od različitih razina, a prema sklonostima, motivu, stupnju informiranosti);
- *novi zahtjevi prema marketingu* (menadžment marke, centralni je zadatak marketinga. Klasična informativna promidžba jednostavnim sredstvima više nije dovoljna);
- *novi načini zastupanja interesa* (profesionalno zastupanje interesa dobiva na važnosti zajedno s novom ekološkom i socijalnom senzibilizacijom).

Nacionalnom turističkom organizacijom Hrvatske još uvijek dominira klasičan, hijerarhijski način razmišljanja. *Nužnost fleksibilizacije postaje neminovnost.*

Spomenuta klasična organizacija je pod jakim utjecajem politike, ukočenosti, nepovjerenja i birokracije, nasuprot potrebnoj, novoj kooperativnijoj koja se mora oblikovati shodno suvremenim preferencijama turističke potražnje.

*Najnoviji prijedlozi oblikovanja turističkih regija u Hrvatskoj, iako nisu politički nemotivirane, pokazuju zaokret u pravcu konkretnijeg provođenja destinacijskoga koncepta koji ne bi smio zaobići: neovisnost o političkim granicama, ponudu usmjerenu gostu, sposobne kadrove i menadžment marke.*

U tom smislu *nova turistička regionalizacija* mora polaziti od tržišta, što znači neminovnost u osmišljavanju *destinacija kao strateških poslovnih jedinica*, koje će svoju pozicioniranost i vjerodostojnost jačati na tržištu: *jasno profiliranim proizvodima, optimalnim kapacitetima ponude, te dovoljnim financijskim sredstvima za profiliranje svojih vrijednosti.*

### 6.3. Oblikovanje turističke organizacije destinacije

#### a) **Model holdinga ili američki model**

Pod centralnim načinom upravljanja destinacijom najčešće podrazumijevamo model holdinga, unutar kojeg se nalaze pojedinačni nositelji ponude koji zajedno čine svojevrsan lanac stvaranja uslužnih vrijednosti. Pojedinačni „proizvođači“ usluga u destinaciji bi odgovarali podružnicama ili odjeljenjima.

Američka turistička mjesta su organizirana slično ovom modelu. Jedno dominirajuće društvo često ima najvažnije segmente ponude (željeznice, velika hotelska naselja, športske terene).

Takav centralni pristup upravljanja ima sljedeće prednosti:

- jasna usmjerenja prema viziji i strategiji,
- jedinstveni, koordinirani marketing i snažan istup na tržište,
- jedinstvenu, kontroliranu razinu kvalitete,
- zaokruženu ponudu, uz jako subvencioniranu ponudu tzv. javnog karaktera (žičare, bazene...).

Međutim, odgovarajuća struktura ima i neke nedostatke:

- nedostaje sudjelovanje mjesnog stanovništva u donošenju odluka, čime se smanjuje razumijevanje za turistički razvoj,
- otežano je provođenje jasnih strategija marketinga i standarda kvalitete,
- čitava turistička organizacija je ispolitizirana, trpi profesionalnost.

#### **b) Europski model**

Upravo iz navedenih negativnosti američkog modela proizlazi nužnost stvaranja *uslužno sposobnih organizacijskih struktura u destinacijama*.

Takve organizacijske strukture moraju uvažavati sljedeća načela:

- Različite strukture treba organizacijski razdvojiti s obzirom na njihovu funkciju (marketing, zastupanje interesa...).
- Funkcijom ponude treba obuhvaćati sve više brige za goste u neposrednoj blizini.
- Funkciju marketinga treba provoditi dovoljno profesionalno i poduzetnički, blizu tržišta.
- Funkcija ideje vodilje mora povezivati općinu i sve bitne interesne grupe u turizmu.
- Zastupanje interesa traži organizacijske pretpostavke za demokratsko donošenje odluka.

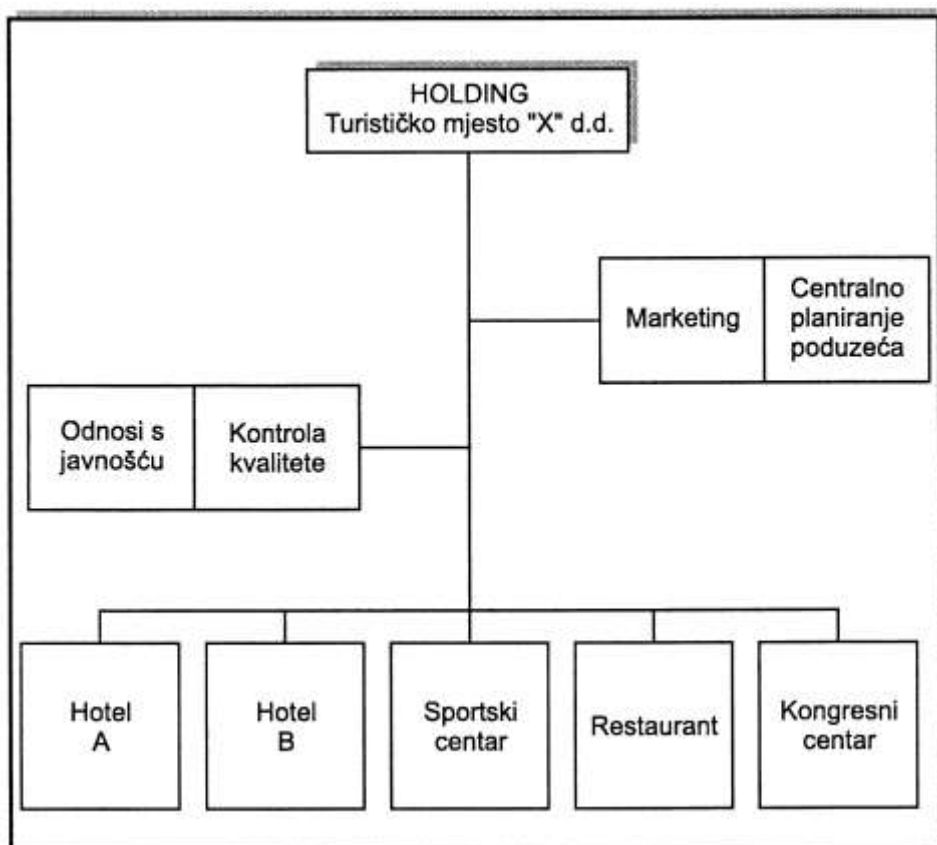
Nasuprot američkom modelu (holdingu) stoje modeli koje zagovaraju jake turističke zemlje Europske unije:

- zagovara se osnivanje dioničkih društava,
- zagovaraju se turistička udruženja,
- daje se mogućnost da neke funkcije preuzmu najvažniji nositelji ponude u destinaciji.

U prilog navedenoga, smatra se da američki model priječi:

- da se izgubi mnogostrukost, homogenom se ponudom eliminira različitost, koja proizlazi iz unutarnje konkurentnosti,
- kvalitetu ponude koja nije uvijek optimalna jer nedostaje konkurencije u mjestu,
- inovacijske procese kojih nema radi nepostojanja konkurencije.

Slika 20. Turističko mjesto kao holding



Izvor: Magaš, 2003.

U većini europskih zemalja nije uopće centralno upravljanje turističkom destinacijom. Iste su se razvijale desetljećima, u njima je nazočan veliki broj privatnih vlasnika, istovremeno su se razvijale tradicionalne političke strukture koje nadilaze destinaciju. U europskim zemljama postoje mnogobrojne instance koje preuzimaju određene funkcije kao što su: turističke organizacije, strukovni savezi i slično.

Međutim i za europski pristup možemo reći da ima određene nedostatke:

- Kada se različite organizacije brinu o istim zadacima dolazi do interesnih sukoba. Najčešće se to događa kod promotivnih aktivnosti kada hotelijeri, udruženja, turističke organizacije i ostali zasebno promoviraju destinaciju.
- Sukobi interesa sputavaju sposobnost turističkih organizacija, motivacija za suradnju se gubi uglavnom kod jakih partnera.

Tablica 3. **Moguća raspodjela funkcija u destinaciji „X“**

Varijante	Koordinacija ponude	Marketing	Zastupanje interesa	Ideja vodilja/strategija
1	Turistička organizacija	Turistička organizacija	Turistička organizacija	Turistička organizacija
2	Bazen Dvorana	d. d.	Turistička organizacija	Općinsko tijelo/komisija
3	d.d. Bazen	d. d.	d. d.	Općina

Izvor: Magaš, 2003.

Navedene varijante predstavljaju današnje mogućnosti i rješenja koja postoje u nama konkurentnim zemljama.

Svaka od navedenih varijanti za organizaciju destinacije ima svoje prednosti i nedostatke.

Varijanta *jedan* predstavlja situaciju kada se sve četiri funkcije povjeravaju turističkoj organizaciji. Nju karakteriziraju veliki stupanj participacije stanovništva i članstva. S druge strane javljaju se značajni interesni konflikti između participacije i modernog marketinga.

Varijanta *dva* obilježava razgraničenje marketinških zadataka i povjeravanje istih dioničkom društvu. Ta organizacija ima prednost u smislu ciljanog marketinga, a da demokratski mehanizmi nisu oteli snagu argumentacije. S druge strane postoji opasnost da se neće moći održati kontinuitet marketinga jer financiranje d. d. stoji na relativno klimavim nogama.

Varijanta *tri*, u kojoj bazen smještamo u jedno dioničko društvo, koje kao nadorganizacija preuzima sve funkcije u destinaciji, čini se neprihvatljivo iz sljedećih razloga: participacija stanovništva pada na vrlo nisku razinu, a u mjestu dolazi do stvaranja monopola što može sputavati inovacijske procese.

Danas postoje velike razlike u oblikovanju turističke organizacije destinacije. Stupanj centralizacije i mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka igraju značajnu ulogu.

Težnje za privatizacijom i u ovom dijelu sve su prisutnije. Karakterističan primjer je Njemačka u kojoj još uvijek postoje mnogobrojne destinacije koje imaju „javno-pravne turističke urede“, ali se također mnoge funkcije privatiziraju, osim funkcije zastupanja interesa koja ostaje zadatak udruženja.

## 6.4. Oblikovanje turističke organizacije

Oblikovanje turističke organizacije ovisno je o cjelokupnoj turističkoj organizaciji destinacije. Ukupnost zadataka turističke organizacije proizlazi iz turističke destinacije.

*Organizacijska struktura turističke organizacije mora udovoljiti sljedećim načelima:*

- jasne, jednostavne strukture upravljanja i načina odlučivanja,
- razdvajanje različitih funkcija, te eventualno različito financiranje istih,
- osiguranje nadzora i prava sudjelovanja u odlučivanju, skupštine, vijeća.

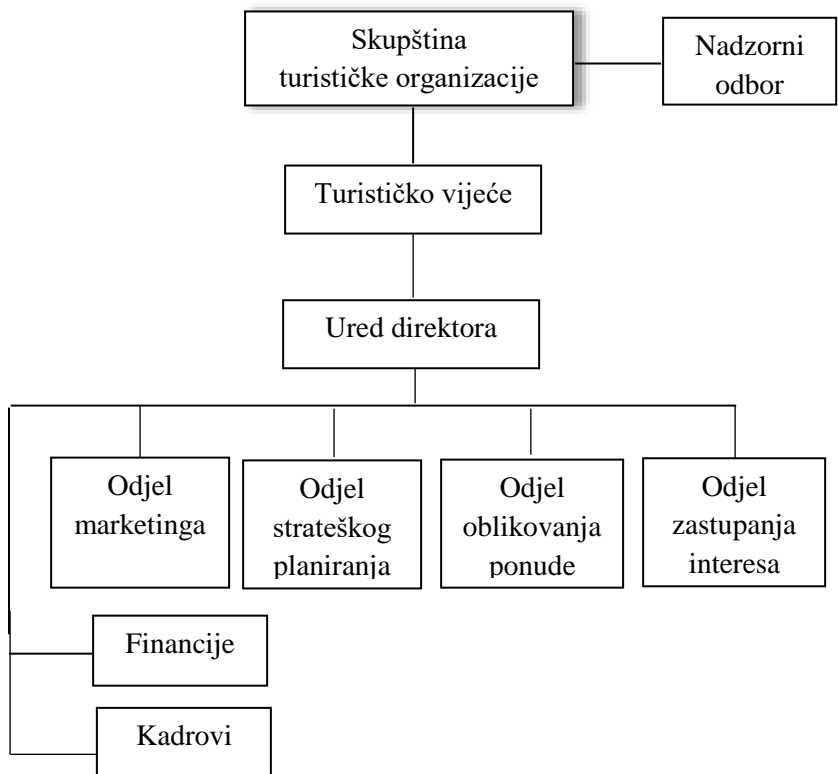
Oblikovanje turističkih organizacija danas raščlanjujemo najčešće *prema zadacima* i *prema uslužnim procesima*.

### a) Raščlanjivanje prema zadacima

*Raščlanjivanje prema zadacima* podrazumijeva isticanje određenih zadataka za dotičnu turističku organizaciju.

U nastavku dajemo sliku tipičnog organizacijskog raščlanjivanja turističke organizacije.

**Slika 21. Tipično raščlanjivanje turističke organizacije**



Izvor: Magaš, 2003.

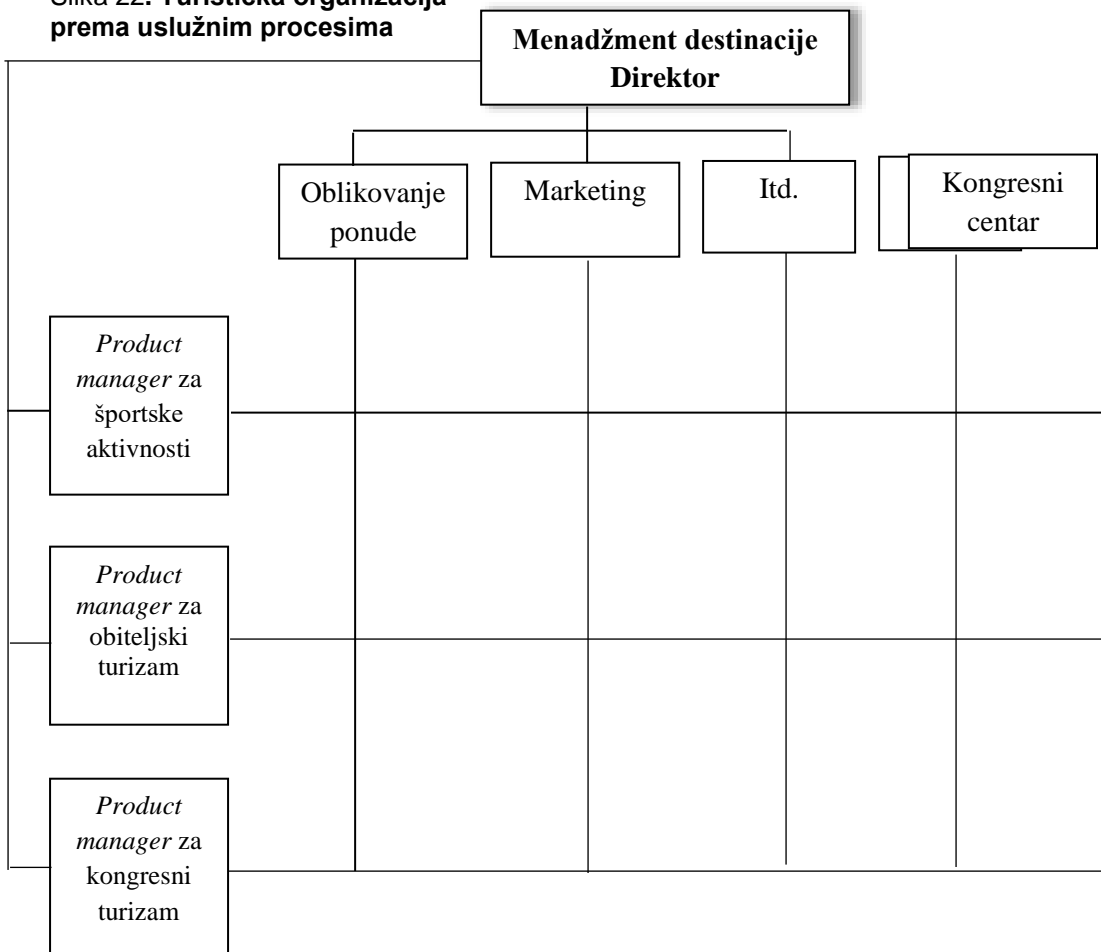
Navedena shema organizacije u praksi ima dosta nedostataka. Sve matrix organizacije (kod kojih se preklapaju organizacije raščlanjene prema stručnim odjelima i prema raščlanjenim objektima/projektima) imaju problem bitnih povezujućih točki u određivanju prednosti. Nadalje problem je u tome što su turističke organizacije najčešće premale i kadrovski slabe da bi se navedeno raščlanjivanje provelo.

**b) Raščlanjivanje prema uslužnim procesima**

Svaka destinacija nudi svoje proizvode kao lance usluga prilagođene gostima. Upravo europske destinacije karakterizira decentralizirana proizvodnja usluga, pojedinih neovisnih nositelja turističke ponude. Njihovo optimalno kombiniranje i prilagođavanja pojedinim segmentima danas postaje odlučujući način rada.

Shodno tome, praksa u turističkim organizacijama, danas se sve više orijentira na *product managere*. Oni su pojedinačno odgovorni za optimiranje i prodaju na tržištu pojedinih segmenata ponude. U najnovijoj organizaciji švicarskog turizma, od 1997. godine uveden je *product manager*.

Slika 22. Turistička organizacija prema uslužnim procesima



Izvor: Magaš, 2003.



Proučavanjem različitih primjera iz prakse, uočava se visok stupanj utjecaja politike na operativno poslovanje. Kao posljedica toga u praksi često u turističkoj organizaciji ne odlučuju profesionalna načela nego političko kalkuliranje.

Upravo poučeni time, stručnjaci Instituta za turizam i slobodno vrijeme u Bernu, izradili su deset osnovnih načela koja bi trebala omogućiti optimiranje organizacijskih struktura turističke organizacije, a s ciljem povećanja aktivnosti i profesionalizacije, posebno kroz funkciju marketinga:

- izoštriti strukture unutar turističkih udruženja,
- komisije zamijeniti projektnim grupama,
- pažljivo izabrati turističkog direktora i dati dovoljno vremena za uhođavanje,
- točno naznačiti obveze turističkog direktora, te muda dati dovoljno prostora za rad,
- tražiti kooperaciju sa susjednim, turistički sličnim, turističkim udruženjima,
- informacije i brigu oko gostiju spojiti u uslužnom centru,
- pažljivo i štedljivo raščlaniti usluge,
- uključiti nove izvore financiranja i dugoročno ih bolje osigurati (komercijalizacija),
- uključiti stanovništvo u razvoj (otvoreni forumi),
- pažljivo pratiti načine rješavanja problema u drugim turističkim organizacijama.

## 7. STRATEŠKO UPRAVLJANJE PONUDOM TURISTIČKE DESTINACIJE

Dragan Magaš

Pojam *strategija* potječe iz vojne terminologije. Na poslovno je područje taj pojam došao razvojem teorije igara. U literaturi nailazimo mnoge definicije strategije, koje povezuju svrhu i viziju organizacije, strateške mogućnosti u okolini, integriran plan organizacije za postizanje ciljeva itd.

*Kralj* (1991) definira: „Strategija je onaj dio djelatnosti politike organizacije u kojemu, kada se odrede široki ciljevi, izaberemo određene važne ciljeve (strateške ciljeve) pomoću zahvata (manevara) te izaberemo odgovarajuće postupke za postizanje ciljeva (taktika), uzimajući u obzir utjecaje i potrebne odazive na promjene u okolini organizacije“.

*Senčar* sistemsku definiciju strategije razmatra kao „...onaj stalni izvršni dio stvaralačke djelatnosti politike poduzeća (organizacije – istakao autor) koji u uvjetima nepotpune informiranosti, nesigurnosti i suprotstavljanja u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti onima koji odlučuju omogućuje afirmaciju htijenja sistema da poveća stupanj slobode u djelovanju postavljanjem ciljeva i određivanjem i upotrebom sredstava, izvora i izvođača za njihovo postizanje“.

Teorija i praksa *razvojne faze strateškog upravljanja* dijeli u četiri faze (Wheelen i Hunger 1987):

- *godišnje financijsko planiranje* – usmjereno je k uspostavljanju operativne kontrole kroz ostvarivanje budžeta;
- *srednjoročno planiranje* – usmjereno efektivnijem planiranju rasta putem predviđanja;
- *strateško planiranje* – usmjereno povećanju zadovoljavanja zahtjeva tržišta i povećanju konkurentske sposobnosti;
- *strateško upravljanje* – upravljanje svim resursima u cilju razvoja konkurentskih prednosti i stvaranja uspjeha u budućnosti.

Postoje mnoge *definicije strateškog upravljanja*, koje se uglavnom odnose na strateško upravljanje u poduzećima.

*Ansoff i dr.*, definiraju strateško upravljanje „kao trajan proces prilagođavanja poduzeća okolini te proces njihova utjecaja na okolinu u skladu sa svrhom i ciljevima poduzeća“. Drugim riječima, on smatra da strateško upravljanje nije proces izrade strateških planova da postanu sami sebi svrha.

Strateški je uspjeh „razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u poduzeću svjesno stvorena pretpostavka koja mu omogućuje da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže natprosječne rezultate“ (Pümpin 1986).

*Wheelen, Hunger (1987)* pod pojmom strateškog upravljanja poduzećem podrazumijevaju sve upravljačke odluke koje određuju dugoročno poslovanje poduzeća. Strateško upravljanje definiraju kao područje koje uključuje sveukupnu brigu o poslovnoj politici sa snažnijim naglaskom na okruženje i strategije.

Strateško upravljanje dakle, definiramo kao proces koji uključuje određivanje ciljeva destinacije, oblikovanje i izvođenje strategija te kontrolu izvedbe. Kod toga polazimo od destinacije kao cjeline (sustava), od okoline u širem smislu koja utječe na destinaciju i na diobu destinacije (nositelji ponude).

Drugim riječima, pod *oblikovanjem* se podrazumijeva misaona kreacija modela koncepcije. *Upravljanju* je cilj da sustav (destinaciju) vodi u skladu s određenim pravilima, a *razvoj* sustava podrazumijeva da se ni jedan podsustav (nositelji ponude – poduzeća, udruge, lokana samouprava) ne može odrediti kratkoročno i jedanput zauvijek, nego (da) se mora stalno razvijati na osnovi:

- okoline
- vlastite institucije
- konkurencije.

Na osnovi naprijed rečenoga, jasno je da je menadžment u prvom redu konceptualni zadatak rukovodstva (menadžmenta). Takav pristup traži stvaranje ideje vodilje turističke destinacije. Ona sadrži opće karakteristike destinacije kao i ciljeve djelovanja. Stoga predstavlja opću orijentaciju za sve nositelje turističke politike (ponude).

Ostvarenje koncepcije, dakle izvedba, zadaća je operacionalizacije koju provode svi podsustavi u destinaciji.

Da bi menadžment mogao pravilno funkcionirati, destinaciji je potrebno sustavno vođenje koje se može podijeliti na tzv. tri razine upravljanja:

1. *politika destinacije* obuhvaća odluke što globalno utvrđuju budući razvoj kao cjeline;
2. *planiranje u destinaciji* kojim se na osnovi odluka o politici destinacije određuju konkretni dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi, mjere i proračun;
3. *operacionalizacija* koja obuhvaća dnevno rukovođenje, najčešće usmjereno prema neposrednim izvršnim aktivnostima i kontroli.

Ova se tri plana (ruko)vođenja međusobno isprepleću i djelomice usporedno djeluju.

U opći menadžment spadaju sve odluke koje se ne mogu locirati u nekom dijelu destinacije. Učinci se tih odluka osjećaju u cijeloj destinaciji, a ne samo u jednom njenom dijelu.

Zadaće su općeg menadžmenta turističke destinacije:

1. *Određivanje ciljeva* u okviru općeg menadžmenta podrazumijeva utvrđivanje „najviših ciljeva“ tj. općeg sustava ciljeva destinacije, unapređivanja općih uvjeta boravka gostiju, promocija turističkog

proizvoda destinacije, razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma. Ovamo istodobno spadaju mjere za koordinaciju radi međusobnog usklađivanja ciljeva pojedinih dijelova destinacije kao i način njihovog usklađivanja s nadređenim sustavom ciljeva, Turistička zajednica destinacije – podružnice – udruge obrta – udruge iznajmljivača – lokalna samouprava – poduzeće.

2. *Određivanje resursa* u svom kontekstu obuhvaća utvrđivanje kapaciteta i kadrova potrebnih za realizaciju općih ciljeva, tj. Kapaciteta u širem smislu po vrsti i obujmu: objekti za smještaj i prehranu, objekti za športske i druge aktivnosti, objekti za zabavu i kulturni objekti, slika krajolika, slika mjesta, znamenitosti, aglomeracija ljudi i ostali čimbenici koji čine destinaciju konkurentnom.
3. *Određenje postupaka i strategija* pripada u nadležnost općeg menadžmenta, ukoliko se usmjeravanje ne može lokalizirati u nekom od podsustava destinacije, idejne strategije, institucionalne strategije, marketinške strategije destinacije, strategije ostvarenja, strategije rasterećenja i slično.

Posljedice odluka što ih donosi opći menadžmenta značajne su, najčešće dugoročne, često se donose u riskantnim i neizvjesnim situacijama.

Izbor strategija za destinaciju složen je proces, od postavljanja ciljeva, raznih strateških analiza do analiza konkurencije i njenog samog prihvaćanja.

*Strateško upravljanje destinacijom* mora se kod postavljanja svoje(ih) strategije(a) svakako uvažavati sadašnju stratešku poziciju u konkurentnoj okolini destinacije.

*Strateška pozicija* označava se kao položaj destinacije u odnosu na neposrednu i posrednu te još nepostojeću, ali predviđenu konkurenciju. Određuje se pomoću raznih parametara, među kojima je primaran tržišni udjel. Strateška pozicija određuje budući strateški prostor destinacije i znači zapravo tržišni prostor.

Kod strateškog upravljanja uočavamo dva osnovna načina postavljanja strategija, a time i budućih strateških pozicija:

- način postavljanja strategije na osnovi praćenja životne krivulje rasta destinacije i prognoze daljnjeg rasta tako da se ekstrapolacijom dosadašnjeg rasta i grubom procjenom utjecaja okoline predviđa buduća krivulja rasta koja dovodi, poslije nekog roka, eventualno do nove strateške pozicije, i
- način postavljanja buduće strateške pozicije pretežito na procjeni i traženju budućeg strateškog prostora tako da se procjenjuje rast, razvoj i strateški pomaci konkurencije, procjenjuje i prognozira razvoj tržišta, uvažavaju i druga zbivanja, te tako pokušava pronaći stratešku poziciju.

Pravilno je pozicioniranje turističke destinacije pretpostavka za *određenje ciljeva turističke destinacije*.

Ciljevi moraju biti realni, njihovo oblikovanje podrazumijeva raspoložive resursne kapacitete koji će u odnosu na konkurenciju osiguravati dugoročniju uspješnost turističke destinacije.

*Traženje strategija* u okviru strateškog upravljanja obuhvaća strateške analize, oblikovanje strategija i načelnu pripremu za provedbu strategija.

- ✓ *Prilikom konkretnih priprema provedbe strategije radi se prije svega o uključivanju u proces planiranja što je moguće više osoba i institucija koje su pogođene strateškim odlukama. To uključivanje predstavlja pokušaj da se zadobije njihovo razumijevanje i odobravanje za odabrane postupke i na taj način olakša provedba strategije.*

Dugoročno osiguranje uspješnosti i održanje vitalnosti i sposobnosti preživljavanja turističke destinacije *najboljim mogućim zadovoljavanjem želja gostiju* i zahtjeva društva u uvjetima dinamičnog okruženja, glavni je cilj pronalaženja strategija, kao dijela strateškog menadžmenta (Schwaninger 1985).

Gledano u širokom kontekstu – što je za strateško upravljanje turističkom destinacijom upravo neizbježno – potraga za strategijom pokušaj je utjecaja na kvalitetu života gostiju (neke) turističke destinacije kao i na kvalitetu života njihovih domaćina, samostalnih poduzetnika, iznajmljivača i svih osoba zainteresiranih i pogođenih procesom turističke potrošnje i proizvodnje u područjima kroz koja prolaze i u koja dolaze.

Dok u strateškom upravljanju središnju ulogu igraju sjecišta između turističke destinacije i njezina okruženja, *cilj je operacionalizacije, u prvom redu, da ciljeve i strategije za pojedina funkcijska područja, koji su razvijeni kao rezultat normativnih odluka i strateškog planiranja, konkretizira dodatnim planiranjem i operativnim mjerama pretvori u stvarnost* (Headrich 1993).

Strateške analize dosadašnjega turističkog razvoja, kao i konkurentnoga okruženja u kojem egzistira hrvatski turizam, ukazale su na bit osnovnih ideja koje moraju upravljati daljnjim turističkim razvojem destinacije:

- poboljšanje kvalitete svih aspekata turističke ponude
- poštivanje interesa domicilnog stanovništva, naročito u području obiteljskog poduzetništva
- ograničenja rasta, zaštita od turističke invazije, kao preduvjeta zaštite okoliša;
- zaštita potrošača
- vrijednost za novac
- intenzivnije aktivnosti na kulturnom i ekološkom planu.

Niz tehnoloških, društvenih i političkih promjena uzrokovale su nove *kvalitativne trendove* inkorporirane u pojmovima „novi gost“ ili „novi turizam“.

„Novi turizam“ podrazumijeva segmentiranost i globalizaciju u turizmu, visoku ekološku svijest, upravo zato jer je „novi gost“ iskusan, fleksibilan, nezavisan, zahtijeva ekološki i kulturni identitet destinacije, doživljava i aktivnosti.

Dakle, strategija je turističke destinacije sjecište između destinacije i okruženja, a strateško upravljanje područje koje uključuje svekoliku brigu o destinacijskoj politici, odnosno cjelokupnom sustavu destinacije, sa snažnim naglaskom na okruženje i konkurenciju. Uspjeh destinacijskoga sustava pretpostavlja strateško upravljanje svih njegovih podsustava.

*Stvaranje mogućnosti turističkog djelovanja* kao bitan se dio ponude odora proizvodi i plasira na tržište na svakoj hijerarhijskoj razini destinacije (*poduzeća, iznajmljivači, ugostitelji, hotelijeri, općina, grad, posrednici, organizatori putovanja...*).

U tom ćemo smislu mogućnost turističkog djelovanja u nastavku razlikovati kao lokalno internu mogućnost turističkog djelovanja i lokalno eksternu mogućnost turističkog djelovanja.

*Lokalno interna mogućnost turističkog djelovanja destinacije* odnosi se u hijerarhiji destinacije na unutrašnje infrastrukturno ostvarenje, na raspoložive resurse i na regulativu.

Lokalno internu mogućnost djelovanja destinacije treba sagledavati kao funkcije internih djelovanja općina, gradova, udruga, poduzeća i unutar destinacije, njenu strukturu i regulative.

Primjera radi, ako se govori o hijerarhijskoj razini poduzeća, onda se interno djelovanje definira kao funkcija turističkih prilika i atraktivnosti svedenih na poduzeće kao i infrastrukturno ustrojstvo i regulativa u poduzeću.

Turističkim se prilikama i atraktivnostima smatraju kako kvalitativni tako; i kvantitativni čimbenici:

- objekti za smještaj i prehranu
- objekti za aktivnosti (športski objekti, objekti za hobi, staze za bicikle, staze za šetnju i sl.)
- objekti za zabavu i kulturni objekti (diskoklub, kazalište i sl.)
- slika mjesta, slika krajolika
- ostali čimbenici (ljubaznost stanovništva, vremenske prilike, klima i sl.)
- aglomeracija ljudi na odmoru.

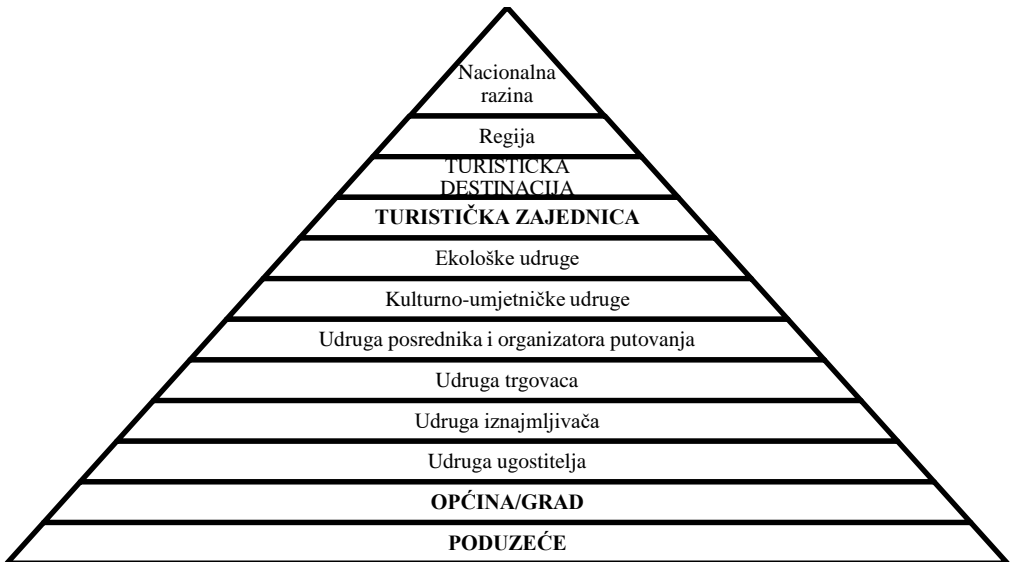
Prve se tri kategorije ubrajaju u tzv. „izvedenu ponudu“ koja se specifično priprema za turističko korištenje, dok se sljedeće tri pribrajaju „prvobitnoj“ ponudi. Ona svojom privlačnošću usmjerava turizam i daje mu oblik.

*Lokalno eksterna mogućnost turističkog djelovanja* destinacije definira se:

- kao funkcija mogućnosti internog djelovanja ostalih lokacija jedne prostorne razine (općina X može pridonijeti mogućnosti vanjskog djelovanja općine Y i onda kada se ista ne nalazi u istoj destinaciji)
- kao struktura koja povezuje te lokacije i vlastitu lokaciju
- kao i ograničavajuća regulativa.

Narednom je slikom obuhvaćena najčešća struktura naših turističkih destinacija, kao i upravljačko-organizacijski aspekt (poduzeće, općina, grad, komorske usluge, turistička zajednica).

Slika 23. **Najčešća struktura turističke destinacije**



Izvor: Magaš, 2003.

Dakle, turističku destinaciju treba promatrati kao sustav čiji podsustavi baziraju svoj rad na strateškom planiranju i upravljanju, koji podrazumijevaju analizu okruženja, vlastitih mogućnosti i konkurencije.

### 7.1. Hijerarhijske razine stvaranja i organizacije ponude odmora u destinaciji

Turistička potražnja doživljava (neku) turističku destinaciju kao cjelovit paket. Danas turist, svjestan kvalitete, ne traži bezličan masovni asortiman, nego jedinstven i ujednačen profil ponude.

Ovakva politika ponude odmora izaziva probleme i poteškoće čim se postavi pitanje o tome tko su nositelji cjelokupne turističke ponude.

Iz navedenih je razloga nužno poticati ciljeve koordinacije:

- organizirano u profilirano usklađivanje svih nositelja ponude na razini destinacije,
- usklađeno i zajednički aktivno djelovanje na razini prodajne politike.

### 7.1.1. Poduzeća kao proizvođači na turističkom tržištu

Na najnižem se stupnju lokalne hijerarhije nalaze pojedinačna turistička poduzeća. Pod istim ćemo podrazumijevati turistička poduzeća koja posluju s ugostiteljskim objektima smještaja i prehrane turista, specijalnih prometnih usluga, usluga liječenja, kao i sva ona poduzeća koja dominantno „opskrbljuju“ turiste, a ne domicilno stanovništvo.

Na toj razini *ponuda odmora* nastaje tako da dotično poduzeće kombinira fiksne i varijabilne čimbenike, te mogućnosti turističkog djelovanja.

Pod *fiksним čimbenicima* poduzeća podrazumijevamo postojeću suprastrukturu koja korisnicima odmora daje određene mogućnosti turističkog djelovanja. Za to bi rabili pojam *lokalna mogućnost turističkog djelovanja poduzeća* i time podrazumijevali sve aktivnosti, utiske i doživljaje koje može pružiti određeno poduzeće.

Tako bi se, na primjer, mogućnost turističkog djelovanja poduzeća mogla opisati na sljedeći način:

- športski hotel s 3 zvjezdice:
  - postelje
  - prehrana
  - sauna
  - tenisko igralište
  - bazen;
- kongresni hotel s 4 zvjezdice:
  - kongresne sale
  - oprema za kongrese
  - noćni bar
  - apartmani;
- objekti za aktivnosti:
  - športski sadržaji
  - objekti za hobi
  - diskoklubovi
  - trim kabineti
  - staze za šetnju;
- aparthotel,
- uređen okoliš hotela,
- ljubaznost osoblja.

Pod *varijabilnim čimbenicima* poduzeća mogu se smatrati različite „*turističke robe*“ kao i ulaganja rada potrebnog za povezivanje tih roba.

Oni bi se mogli opisati na sljedeći način:

- ulaganje rada,
- živežne namirnice,
- „pravo na sat vremena“ – tenisa, jahanja, surfanja, vožnje biciklom, ronjenja, škole jedrenja, skijanja...,
- „dan – dva“ – privezišta u marini i sl.



- ✓ *Time se proizvodni čimbenici ponude odmora definiraju kao funkcije količine fiksnih i varijabilnih čimbenika turističke proizvodnje u određenom poduzeću, kombinirane s mogućnošću turističkog djelovanja destinacije.*

Mogućnost turističkoga djelovanja destinacije mogla bi se opisati kako slijedi:

- športski hotel s 3 zvjezdice
- kongresni hotel s 4 zvjezdice
- objekti za aktivnosti
- aparthotel
- uređen okoliš hotela
- ljubaznost osoblja
- 1500 privatnih iznajmljivača<sup>1</sup>
- kulinarske izložbe
- ekološke akcije
- povijesne znamenitosti
- plaže
- šetnice
- pješačke zone u središtu mjesta
- jedan javni bazen sa saunom
- dvadeset kilometara planinskih staza
- turistički uredi
- turistički informativni centri
- mjesne atrakcije
- ljubaznost stanovništva
- aglomeracija ljudi.

Dakle, mogućnostima turističkog djelovanja destinacije pridodaju se mogućnosti turističkoga djelovanja poduzeća.

*Stoga valja naglasiti da poduzeće svoje mogućnosti turističkog djelovanja mora inkorporirati u mogućnosti turističkog djelovanja destinacije.*

Smatramo da nijedno turističko poduzeće nije u stanju preživjeti ukoliko ne odgovori na sljedeća pitanja:

- Kako mogu stalno dobivati nove goste?
- Kakva pitanja i zahtjeve nam postavljaju naši gosti i klijenti?
- Kako se ponašaju i djeluju naši konkurenti?
- Koje promišljene strategije i sredstva moramo upotrijebiti kako bismo pridobili nove goste i klijente?

Pretpostavka odgovorima na navedena pitanja je *strateško planiranje*, usmjereno povećanju zadovoljavanja zahtjevima tržišta i povećanju konkurentne sposobnosti, tj. *strateško upravljanje poduzećem* koje podrazumijeva upravljanje svim resursima u cilju razvoja konkurentskih prednosti i stvaranja uspjeha u budućnosti.

*Strateške poslovne planove poduzeća*, u suštini, treba sagledavati kao *dio strateških planova destinacije*, a njihove izradbe bazirati na:

---

<sup>1</sup> Dodani elementi poduzeća mogućnostima turističkog djelovanja destinacije.

- analizi stanja potražnje
- analizi stanja ponude
- analizi bližeg i daljnjeg okruženja
- vlastite resursne osnove
- ciljevima razvoja.

Ciljevi razvoja moraju se odnositi na:

- proizvod poduzeća
- cijene
- tržište
- promociju i
- pozicioniranje.

*Strateško pozicioniranje* označava položaj poduzeća u odnosu na neposrednu i posrednu te još nepostojeću, ali predviđenu konkurenciju.

Određuje se pomoću raznih parametara, među kojima je primaran *tržišni udjel*.

Strateška pozicija određuje budući strateški prostor poduzeća i znači zapravo tržišni prostor.

*Pravilno pozicioniranje turističkog poduzeća pretpostavka je za određenje ciljeva turističkog poduzeća.*

*Ciljevi moraju biti realni. Njihovo oblikovanje podrazumijeva raspoložive resursne kapacitete koji će u odnosu na konkurenciju osigurati dugoročnu uspješnost turističkog poduzeća.*

*Traženje strategija* u okviru strateškog upravljanja poduzećem obuhvaća strateške analize, oblikovanje strategija i načelnu pripremu za provedbu strategija.

*Provedba* podrazumijeva uključivanje u proces planiranja što je moguće više osoba i zadobivanje njihovog razumijevanja i odobravanja, a s ciljem lakše provedbe strategije.

*Glavni cilj* pronalaženja strategija dugoročno je osiguranje uspješnosti i održanje vitalnosti i sposobnosti turističkog poduzeća kako bi se na najbolji način zadovoljile želje i zahtjevi gostiju i zaposlenih u uvjetima dinamičnog okruženja.

### 7.1.2. Općina/grad kao nositelji ponude na turističkom tržištu

Na razini općina/gradova<sup>2</sup> čini se nužnim razlikovati *stvaranje mogućnosti turističkog djelovanja i formiranje ponude za odmor*.

---

<sup>2</sup> Ovdje se misli na jedinice lokalne samouprave.

U tom smislu općinu/grad treba neposredno sagledavati kao stvaratelja interne mogućnosti turističkog djelovanja, s jedne strane, te kao ravnopravnog sudionika u formiranju ponude odmora, s druge strane.

*Stvaranje mogućnosti turističkog djelovanja općine/grada* podrazumijeva izravno i neizravno djelovanje istih raznim infrastrukturnim projektima, a s ciljem jačanja i održanja mogućnosti turističkog djelovanja cjelokupne turističke destinacije.

Najčešćim i najznačajnijim ulaznim čimbenicima kod stvaranja mogućnosti turističkoga djelovanja možemo smatrati:

- održavanje prometnica
- izgradnja pročišćivača voda
- odvoz i prerada smeća
- održavanje plaža i sustav koncesija
- izgradnja i održavanje šetnica i parkirališnih mjesta
- regulacija prometa, staze za vožnju biciklom
- održavanje javne rasvjete
- održavanje parkova, pročelja fasada
- održavanje spomeničke i kulturne baštine
- održavanje i uređenje krajolika
- interno povezivanje pojedinih turističkih lokaliteta, mjesta i područja
- mjere, uređenje zemljišta, podnošljivost kapaciteta
- rekreativni parkovi, rekreativni centri
- centri životinjskog svijeta, ekološke oaze
- ostale atrakcije.

U većini slučajeva sama općina/grad ne preuzima formiranje ponude odmora i njeno plasiranje na tržištu. Za isto su u pravilu, pored ostaloga, nadležne turističke zajednice u kojima općina/grad sudjeluje ravnopravno.

### 7.1.3. Poslovne udruge kao nositelji ponude na turističkom tržištu

Poslovne udruge su udruge koje zastupaju i unapređuju interese svojih članova – *udruge ugostitelja, udruge iznajmljivača, udruge posrednika i organizatora putovanja, udruge trgovaca* i slične udruge.

Hrvatska se danas nalazi na prijelomnici cjelokupne društvene i temeljite gospodarske preobrazbe.

Imajući u vidu osnovni cilj, a to je težnja ka kvalitativnom razvoju, tj. „razvoju u dubini“ što podrazumijeva uporabu svih resursa koji će profilirati hrvatski turizam, *uloga i organizacija raznih poslovnih udruga mora naći svoje mjesto u organizaciji turizma turističke destinacije.*

Dakle, poslovne udruge imaju pravo i obvezu štiti interese svojih članova, ali imaju pravo i obvezu da ravnopravno sudjeluju u stvaranju kvalitativnih pomaka, posebice kad je riječ o turizmu destinacije *gdje se njihove mogućnosti turističkoga djelovanja ne dopunjuju, već se uvjetuju.*

Svaki pojedini član udruge nije u stanju određivati modu i trendove u turizmu, međutim osobni kontakti i veze predstavljaju važne instrumente za jačanje i održavanje pozicije na tržištu.

U tom smislu, *poslovne udruge utječu na svoje članove da svoje mogućnosti turističkoga djelovanja kombiniraju s mogućnošću turističkoga djelovanja destinacije, a u skladu s općeprihvaćenim strateškim ciljevima destinacije i države u cjelini.*

Pretpostavka je ovakvom pristupu i tretiranju udruga, a u cilju da kvalitativno pridonese ponudi destinacije, ravnopravan tretman i članstvo u turističkoj zajednici destinacije.

#### 7.1.4. Ostale udruge

Jedno od osnovnih načela suvremenoga razvoja turizma je *uključivanje, savjetovanje i obavješćivanje domicilnog stanovništva* o novim turističkim projektima i atrakcijama

Najčešće se uključivanje stanovništva realizira putem *kulturno-umjetničkih udruga, ekoloških udruga, udruga za zaštitu povijesne baštine* i sl.

Svako eventualno zanemarivanje naprijed spomenutih udruga najčešće izaziva konfrontiranje sociološkog i ekonomskog što vrlo često može rezultirati dugoročno neželjenim posljedicama.

Stoga suvremena znanstvena i stručna literatura inzistira na *uspješnom lobiranju* koje će nam osigurati potporu utjecaja skupina i izmijeniti mišljenje skupina i pojedinaca koji jesu ili bi mogli biti neprijateljski raspoloženi prema našem projektu ili pothvatu (Richards 1997).

Polaznu točku predstavlja upoznavanje utjecajnih osoba ili skupina iz određenog područja, i to što je brže i prisnije moguće.

Druga će se strana djelovanja često odnositi na sposobnost umirivanja lokalnoga stanovništva koje može biti izloženo uznemiravanju od strane posjetitelja.

Lokalno stanovništvo bi moralo biti izvješteno o bilo kakvim događanjima koja bi na neki način mogla na njih utjecati i moralo bi im se osigurati da imaju mjesto kontakta gdje mogu uputiti svoje prijedloge i pritužbe. Ovo su pozitivne aktivnosti odnosa s javnošću koje mogu uštedjeti veliku količinu vremena i ukinuti štetan negativan publicitet.

Dakle, navedene udruge treba smatrati značajnim varijabilnim čimbenicima koji će najčešće u okviru turističkih zajednica, izravno pridonositi svekolikoj mogućnosti turističkoga djelovanja destinacije.

## 7.2. Traženje strategije u okviru strateškog menadžmenta turističke organizacije

Cilj je strateškoga menadžmenta osiguranje budućnosti turističke destinacije – *strukturiranje, održavanje i iskorištenje uspjeha*, što pretpostavlja dugoročno osiguranje resursa koje onda valja ekonomično koristiti.

*Strateški uspjeh* podrazumijeva razvoj važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji kao svjesno stvorenih pretpostavki koje će omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže uspješne rezultate.

Stoga, žele li turističke zajednice uspješno realizirati svoje ciljeve, tu svoju dužnost moraju ispunjavati sustavno *strateškim zadaćama* koje se mogu opisati sljedećim pitanjima:

- S kojim se proizvodima i uslugama i na kojim tržištima dugoročno mogu realizirati ciljevi destinacije?
- Koje zahtjeve moraju ispunjavati potencijali destinacije koji joj stoje na raspolaganju kao resursi radi ostvarenja ciljeva?

*Upravljanje turizmom destinacije obvezuje na postizanje ravnoteže između gostiju, lokalne zajednice i svih nositelja turističke ponude.*

U tom smislu traženje strategije i konkretne pripreme za provedbu strategije podrazumijeva uključivanje u proces planiranja što je moguće više osoba i institucija koje su pogođene strateškim odlukama.

*Traženje strategije u okviru strateškog menadžmenta obuhvaća strateške analize, oblikovanje strategija, formulacije koncepata i načelne pripreme za provedbu strategija.*

Potruga za strategijom, ono što je za strateški menadžment upravo neizbježno, pokušaj je utjecaja na kvalitetu života gostiju i njihovih domaćina, kao i svih osoba zainteresiranih i pogođenih procesom turističke potrošnje i proizvodnje, a to se mora postizati kontinuiranim međudnosima svih stvaratelja mogućnosti turističkoga djelovanja destinacije.

U ovom se prilogu pod sustavnim traženjem strategija misli na sljedeće postupke u procesu planiranja:

- dogovorena se shema tijeka planiranja slijedi korak po korak
- metodički se skupljaju i obrađuju informacije
- daju se u pisanom obliku.

I u relevantnoj literaturi i u praktičnom planiranju rabe se različiti sustavi s manje ili više izraženim varijantama ovisnim o specifičnim potrebama. One sežu od sasvim grubih podjela s pojedinim glavnim koracima do finih strukturiranih modela.

Među njima nema niti jednog modela koji bi vrijedio općenito, nego su to uvijek sustavi prilagođeni specifičnoj situaciji.

U nastavku prikazujemo jednu varijantu modela „četiri glavna koraka u traženju strategije“:

1. pregled situacije u turističkoj destinaciji i njenom okruženju
2. perspektive
3. traženje strategije
4. strateški koncept.

Cilj je *pregleda situacije* u sektoru ponude da se uvide jake i slabe strane turističke destinacije, pri čemu treba vrednovati sljedeće elemente:

- stanje okoliša u destinaciji, osobito prirodnog i kulturnog krajolika
- prirodne atrakcije
- sliku mjesta, arhitekturu
- hotelijerstvo, gastronomiju, mogućnost kupovanja
- sadržaji za slobodno vrijeme
- manifestacije.

*Najznačajniji se rezultati zatim vizualiziraju u profilu jakih i slabih strana.* Ti su rezultati jedna od osnova za razvoj strategija kako bi se iskoristile šanse u okruženju.

Jake bi se strane morale braniti i odražavati trajno, slabe strane izbjegavati i ukloniti.

Pregled situacije u okruženju turističke destinacije podrazumijeva područja na koja se može malo ili nikako utjecati. Njih najčešće gledamo u odnosu na:

- opće okruženje – društvo, ekologija, politika
- gospodarstvo, tehniku,
- prodajna tržišta,
- nabavu,
- branšu i konkurenciju.

*Najvažniji rezultati analize okruženja sažimaju se i vizualiziraju u profilu šansi i opasnosti.*

Slika 24. **Primjer analize jakih i slabih strana te šansi i rizika**

<b>JAKE STRANE (+)</b>	<b>SLABE STRANE (-)</b>
<b>ELEMENTI PROIZVODA</b> + Geoprometni položaj u odnosu na glavna emitivna tržišta + Raznolikost prostora + Ekološki očuvano zaleđe + Blaga, zdrava klima + 100-godišnja turistička tradicija + Povoljne cijene	<b>ELEMENTI PROIZVODA</b> - Morska i gradska ekologija - Struktura i kvaliteta smještajnih kapaciteta - Rekreativni i zabavni sadržaji - Lokalna atmosfera - Ograničenost proizvoda
<b>TRŽIŠNI ELEMENTI</b> + Pozicija na najjačim europskim emitivnim tržištima	<b>TRŽIŠNI ELEMENTI</b> - Tržišna ograničenost <b>ELEMENTI KOMUNIKACIJE</b> - Informatizacija destinacije
<b>ŠANSE (MOGUĆNOSTI) (+)</b>	<b>RIZICI (OGRAIČENJA) (-)</b>
<b>ELEMENTI PROIZVODA</b> + Poboljšanje kvalitete postojećeg turističkoga proizvoda + Razvoj novih turističkih proizvoda	<b>ELEMENTI PROIZVODA</b> - Stanje prometne infrastrukture - Okolna zagađenja
<b>TRŽIŠNI ELEMENTI</b> + Penetracija na postojećim tržištima + Proboj na nova tržišta	<b>TRŽIŠNI ELEMENTI</b> - Pad kupovne moći na domaćem tržištu - Gospodarska recesija u zapadnoj Europi - Konkurencija

Izvor: *Magaš, 2003.*

*Perspektive* služe pregledu mogućeg razvoja turističke destinacije i njenog okruženja. Na osnovi toga razvijaju se scenariji budućeg razvoja, koji predstavljaju osnovu oblikovanja ciljnog stanja u konceptu destinacije.

Razmatranja o budućnosti ostaju vrlo otvorena i iz njih bi privremeno trebali biti vidljivi mogući alternativni putovi za budućnost, a da se pritom ne vrši prevelika selekcija jer je to rezervirano za sljedeći korak.

Sljedeći korak je *traženje strategije*. Ovdje se radi o izradi detaljnog razvoja mogućih budućih putova koji mogu doći do izražaja u obliku poslovnih sektora (novih proizvoda). Slijedi, u više parcijalnih koraka, ocjena tih novih kao i postojećih dijelova ponude s obzirom na njihovo značenje za budućnost.

Riječ je o tome da za budućnost turističke destinacije valja pronaći i kreirati obećavajuće putove i skicirati moguće poslovne sektore. Na kraju se među različitim sektorima biraju, tj. rangiraju i obrazlažu prioritete tako što se uvijek navode argumenti za i protiv.

Sektori se pritom ne promatraju izolirano, nego se ocjenjuje njihov međusobni odnos i utjecaji.

*Strateškim konceptom* dolazi do konačne i formalne potvrde odluka. No u prvom su planu još uvijek kreativni elementi jer se na osnovi dosadašnjih promišljanja strategija formuliraju *ideje vodilje*, načela i strateške smjernice.

Ideje vodilje potvrdile su se svuda gdje je u strateškom planiranju okvir djelovanja trebalo pregledno prikazati u pisanom obliku.

One su vrijedna smjernica ne samo za pojedino turističko poduzeće (gastronomija, smještaj, putničke agencije ili infrastruktura slobodnog vremena) već i za kooperaciju među nositeljima ponude. Ideja vodilja je idealna pretpostavka za zajedničko ciljano djelovanje.

Ideja vodilja je značajnija što više različitih nositelja ponude sudjeluje u stvaranju proizvoda destinacije. Harmonizacija i koncentracija sveukupnog proizvoda dobiva nužan, jasno omeđen okvir.

Stoga je stvaranje ideje vodilje izuzetno značajno za turističke destinacije jer se tu sijeku različite interesne sfere.

*Proces izvedbe zajedničke ideje vodilje, u kojem sudjeluju sve značajne skupine turističkoga sustava, može dati velik doprinos stvaranju identiteta, ali i spoznavanju i uklanjanju konflikata.*

Prije nego započne stvaranje ideje vodilje valja potaknuti akcije i skupiti informacije za kojima se u procesu stvaranja (po potrebi) može posegnuti:

- predočiti aktualnu sustav i imenovati predstavnike pojedinih skupina/udruga,
- razgovarati s potencijalnim budućim sudionicima, sastaviti privremenu listu sudionika,
- sastaviti listu ciljeva i zahtjeva koje sudionici postavljaju u odnosu na proizvod (ideju vodilju),
- prikupiti predodžbe i želje stanovništva,
- prikupiti podatke o prirodnom prostoru i situaciji u okruženju,
- propisati opću infrastrukturu, turističku infrastrukturu i suprastrukturu te ostale bitne turističke podatke,
- utvrditi situaciju nositelja ponude,
- napraviti listu konkurencije i njezine ponude,
- skicirati strukturu gostiju i formulirati zahtjeve u odnosu na turističku destinaciju,
- stvaranje grubog profila jakih i slabih strana.

Kada je riječ o stvaranju ideje vodilje za turističku destinaciju, onda se ne preporučuje tzv. solo akcija gdje bi gradonačelnik, direktor turističke zajednice ili još neki turistički menadžer stvarali istu.

Alternativa je ovakvoj situaciji pojava da se u nastajanju ideje vodilje uključe sve značajnije osobe u destinacijskom sustavu. Razumije se da svi mjerodavni ne mogu sudjelovati u jednoj ovakvoj akciji. Jezgra bi se grupe trebala sastojati od najmanje 8 do 10 ljudi, no ne smije prijeći



maksimum od 20 osoba jer to šteti grupnoj dinamici. Idealna je skupina od 12 do 16 osoba.

Načelno bi valjalo pokušati da se oko stvaranja ideje vodilje okupe predstavnici svih relevantnih udruga u turističkoj destinaciji:

- gradonačelnik ili odgovarajuća osoba Poglavarstva ili Gradskog vijeća
- direktor turističke zajednice
- predstavnik udruge posrednika
- predstavnik udruge hotelijera/ugostitelja
- predstavnik udruge iznajmljivača
- predstavnici neposlovnih udruga (ekolozi, članovi KUD-a,...)
- predstavnici nositelja nautičkog turizma
- ponuđač sadržaja za slobodno vrijeme
- predstavnici obrta
- predstavnici poljoprivrede
- predstavnik političkih stranaka
- predstavnik Crkve.

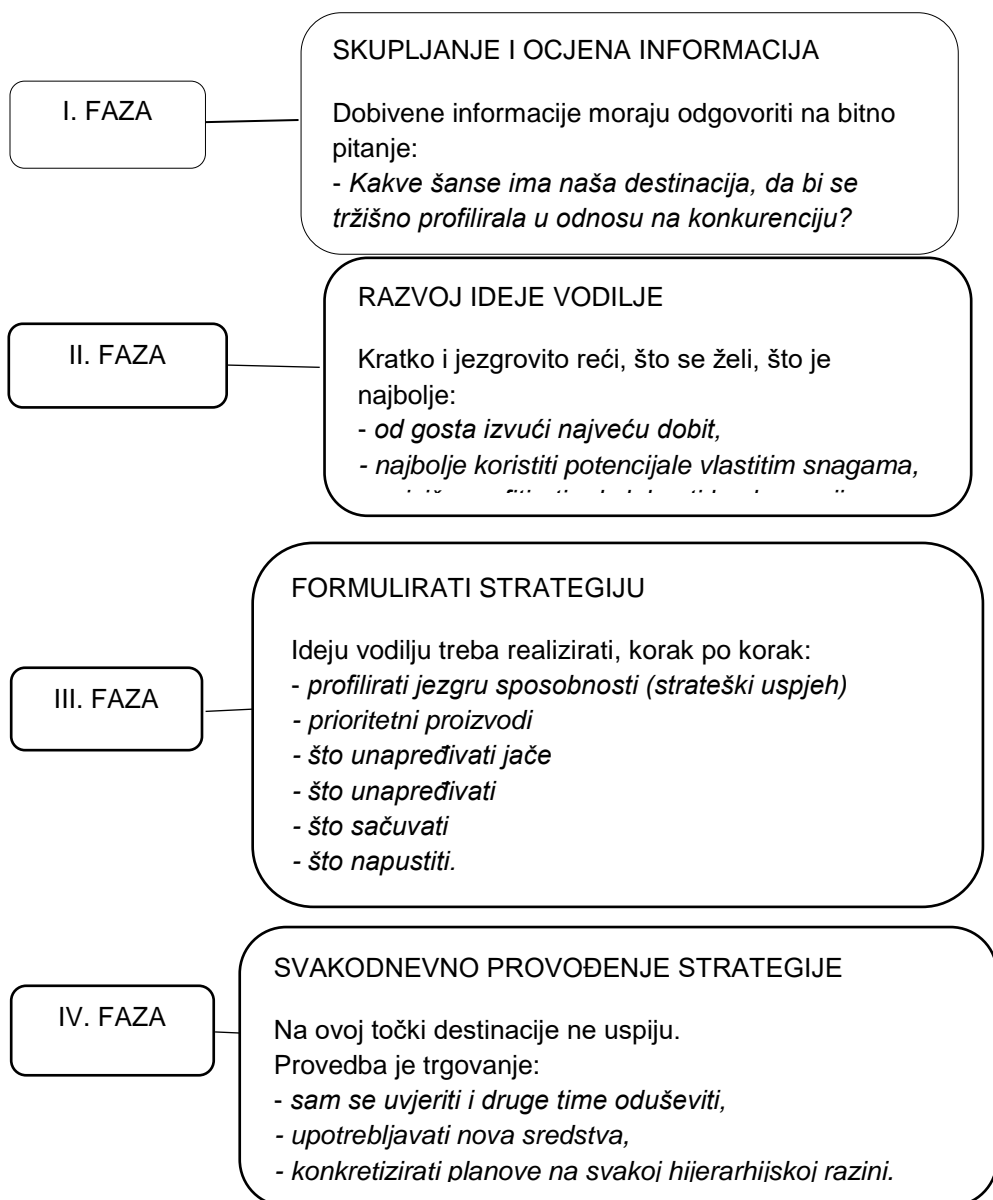
U svakom slučaju valja osigurati odgovarajuću skupinu mjerodavnih sudionika, zainteresiranih i stručnjaka.

Na taj se način, nositelji ponude u destinaciji usmjeravaju na jasne ciljeve. Tako se orijentiraju na "zlatnu nit", ne gube se u dnevnoj rutini nego koncentriraju svoje snage na bitno, i tako tržišno profiliraju svoju destinaciju.

Pri tome nužno je „ideju vodilju“ realizirati formiranjem ponude i određenjem kroz natjecanje pojedinih lokaliteta tako:

- da se vlastiti dio ponude (potencijali) optimalno iskorišćuju na svim hijerarhijskim razinama,
- da se koncentrira na onu ciljnu skupinu koju su konkretno sposobni zadovoljiti,
- da se time nametne dugoročna natjecateljska prednost kroz odgovarajuće profiliranje, nasuprot konkurenciji.

Slika 25. **Strategija ponude**



Izvor: Magaš, 2003.

Općenito govoreći, strategije trebaju konkretizirati predodžbe o ciljevima te utvrditi smjernice za mjere koje se moraju poduzeti na svim hijerarhijskim razinama.

Imajući u vidu najnovije trendove na turističkom tržištu, čini se opravdanim zagovarati sljedeće strategije:

1. Idejne strategije
  - spoznati šanse koje pruža turizam
  - prihvaćati društveno opravdane šanse
  - svjesno unapređivati sociokulturološke osobitosti destinacije.
2. Institucionalne strategije

- pravodobno informirati domaće stanovništvo o turističkom razvoju i planovima
  - zainteresirati ga i uključiti u što većem broju
  - izgrađivati zaštitu turističke potrošnje.
3. Strategija razvoja
- postojeće kapacitete ne povećavati, već poboljšavati iskorištenost i kvalitetu
  - unapređivati seoski turizam
  - unapređivati turizam gradova
  - snižavati troškove i održavati stabilne cijene
  - poboljšavati strukturu ponude
  - poticati inozemnu i domaću potražnju.
4. Marketinške strategije
- težiti zajedničkoj poslovnoj politici
  - atraktivno oblikovati turističku ponudu
  - njegovati gostoljubivost i nenapadnost
  - obračunavati pregledne i primjerne cijene
  - izgraditi turističko istraživanje tržišta.
5. Strategije ostvarenja
- realizirati planirani razvoj korak po korak
  - periodično skupljati iskustva i posljedice
  - turistički razvoj usmjeriti prema raspoloživom potencijalu
  - izgradnja novih turističkih lokaliteta samo ako postoje uvjeti za cjelogodišnje poslovanje
  - unapređivati izravne, brze i kvalitetne veze između emitivnih i turističkih destinacija.
6. Strategije rasterećenja
- zgrade, parkove i ostala materijalna dobra prilagoditi krajoliku i slici mjesta
  - voditi računa o optimalnoj aglomeraciji
  - rasterećivati prilazne ceste turističkoj destinaciji
  - stvarati uravnotežen odnos između prostora koji se intenzivno koristi i slobodnih prostora
  - stvarati područja za odmor i oporavka bez motorizacije.

Navedene su strategije rezultat najnovijih istraživanja vezanih za „novog gosta“, s jedne strane, te strukture i razine ponude koju Hrvatska danas ima, s druge strane.

Njih ne treba gledati parcijalno i odvojeno po hijerarhijskim razinama, one bi trebale biti dostupne svima i služiti kao podloga za izradu pojedinačnih strategija (poduzeće, općina/grad...).

*Kombiniranjem navedenih strategija, turističke zajednice stječu preduvjete za svekoliko izvršavanje svojih zadaća u upravljanju turizmom destinacije.*

### 7.3. Marketinški menadžment turističke organizacije

Slučaj da neki proizvod najprije nastane, a da se tek zatim razmišlja kako bi ga se moglo prodati, naziva se *starom* ili *zastarjelom marketinškom koncepcijom* ili marketing kao instrument prodajne politike.

*Moderna koncepcija marketinga*, naprotiv, shvaća marketing kao koncepciju upravljanja destinacijom u kojoj su u interesu ciljeva destinacije sve aktivnosti dosljedno usmjerene prema sadašnjim i budućim zahtjevima tržišta. Glavni cilj je usmjeravanje svih aktivnosti destinacije prema tržištu.

*Turistički marketinški plan turističke destinacije* nužan je mehanizam u smislenom i djelotvornom upravljanju brojnim elementima – proizvodi, pozicioniranje, tržišta, kanali distribucije, promotivne aktivnosti – koji čini cjelovitu koncepciju marketinga turističke destinacije. Važno je naglasiti da je riječ o planskom dokumentu kojeg je obveza podvrgavati stalnoj provjeri i čija se uspješnost dokazuje na tržištu.

Plan se marketinškog turističkoga menadžmenta odvija najčešće u pet faza. Doduše, neki autori drukčije razgraničavaju pojedine korake marketinškog menadžmenta, pa navode više ili manje faza. No, u načelu oni su obuhvaćeni ovom peterofaznom shemom:

- I. *analiza*
- II. *koncepcija*
- III. *oblikovanje*
- IV. *realizacija*
- V. *kontrola.*

*Prva faza* obuhvaća analizu triju područja:

- analizu okruženja
- analizu tržišta
- analizu destinacije.

Analiza okruženja bavi se prije svega:

- *lokalnim prilikama*: struktura stanovništva, položaj, klima, pristupačnost,
- *općim gospodarskim razvojem*: konjunkturu, stanjem dohotka uključujući nezaposlenost kao indikator opće potražnje za putovanjem, cijenama i inflacijom,
- *općim turističkim trendovima*: smanjenjem ili povećanjem broja putovanja, novim prijevoznim sredstvima,
- *tehničkim razvojem*: novim tehnologijama, kompjutorskim rezervacijama i sl.

Drugim riječima, analiza okruženja obuhvaća tzv. *analizu bližeg i daljeg okružja*, pri čemu najčešće obuhvaća:

- lokalne, regionalne i nacionalne prilike i politiku,
- trendove na međunarodnom turističkom tržištu s posebnim osvrtom na kretanja na primarnim tržištima destinacije,

- globalne trendove na međunarodnom turističkom tržištu,
- kretanja na tržištima od posebnog značaja za destinaciju.

Analiza tržišta često u prvi plan *stavlja analizu potražnje potrošača*, iako je u praksi analiza *konkurencije* jednako značajna, ako ne i značajnija.

*Analiza potražnje potrošača* najčešće obuhvaća:

- kretanje broja turista i turističkih noćenja
- sociodemografska obilježja turističke potražnje
- motive dolaska i vrstu putovanja
- prosječnu dužinu boravka
- sezonalnost
- organizaciju putovanja, prijevoza, smještaja i prehrane
- turističku potrošnju.

*Analiza konkurentnosti* turističke destinacije podrazumijeva iznalaženja i promoviranja vlastitih specifičnosti koje će joj dati prednost u odnosu na konkurenciju. Treba imati u vidu da se pritom javljaju određene poteškoće:

- naći adekvatne destinacije za usporedbu sa sličnom strukturom gostiju, položajem i veličinom,
- dobiti dovoljno informacija o konkurentnoj destinaciji,
- doći do odgovarajućih zaključaka za svoju destinaciju.

Rezultati analize konkurencije su različite marketinške strategije:

- preuzima se isti proizvod ili koncepcija konkurencije,
- modificira se ponuda konkurencije,
- traži se „rupa na tržištu“, razvija se strategija kakvu konkurencija nema.

Analiza destinacije podrazumijeva osnovna obilježja turističke ponude. Tu pripadaju najčešće:

- osnovne zemljopisne značajke i dostupnost
- turistička resursna osnova destinacije
- turistička nadogradnja
- turistički „imidž“ destinacije
- lokalna turistička organizacija.

Na osnovi analize okruženja, tržišta i destinacije slijedi jedna od najvažnijih faza marketinškog menadžmenta – strateška dijagnoza, tj. interpretacija podataka.

Na taj se način uviđaju vlastite mogućnosti i razvija marketinška strategija putem mnogobrojnih modela.

*Druga faza* obuhvaća razvijene marketinške strategije, a na osnovi prethodne dijagnoze koju nazivamo strateškim marketingom. Ona obuhvaća:

- ciljeve turističkoga razvoja i marketinških aktivnosti destinacije
- strategije marketinga destinacije.

Ciljevima su turističkoga razvoja i marketinških aktivnosti najčešće obuhvaćeni:

- ciljevi u odnosu na proizvod
- ciljevi u odnosu na tržišta
- ciljevi u odnosu na tržišnu promociju.

Imajući u vidu razvojne ciljeve turizma destinacije, trendove na turističkom tržištu i stanje konkurencije, strateški marketing podrazumijeva donošenje različitih strategija:

- strategiju *pozicioniranja*
- strategiju *proizvoda*
- strategiju *tržišta*
- strategiju *promocije*.

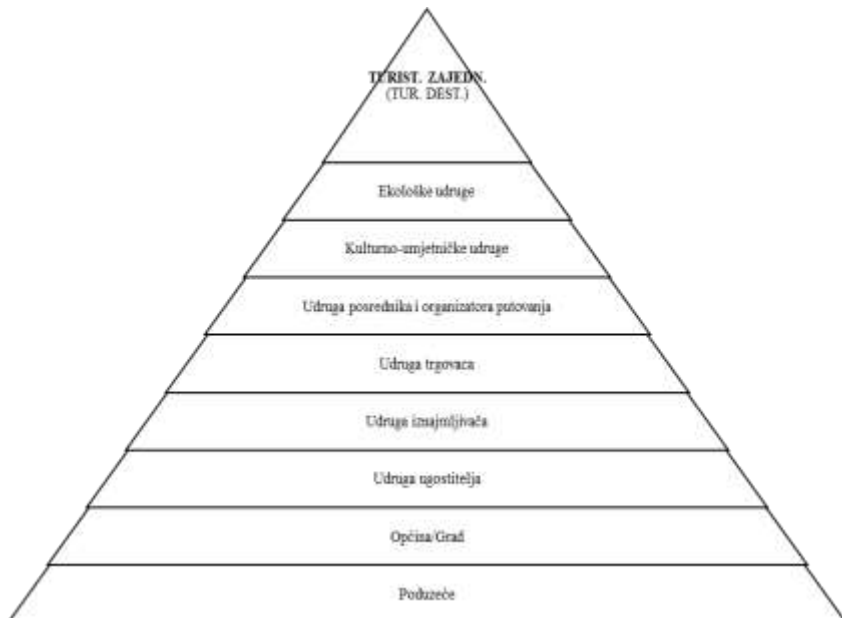
U *trećoj fazi* konkretizira se i oblikuje strateška koncepcija, proizvodna, prodajna i komunikacijska politika.

Treća faza – oblikovanje – izravno prelazi u realizaciju (*četvrta faza*) pod kojom podrazumijevamo da turisti već „putuju“.

*Peta faza* – kontrola – ne smatra se uvijek samostalnom, djelomice se svrstava u četvrtu fazu. No, krajnja kontrola zapravo ima najvažniju zadaću, jer samo ako se što točnije i brže kontrolira, marketinške su mjere bile uspješne.

Inače, kontrola je marketinga sastavni dio svih razina marketinškog menadžmenta, pa ne dolazi samo na kraju.

#### Slika 26. **Strateška razvojno-planska osnova u turizmu destinacije**



Izvor: Magaš, 2003.

Svaki pojedinačni čimbenik u turizmu destinacije nije u mogućnosti određivati modu i trendove u turizmu. Turistička potražnja doživljava (neku) destinaciju kao cjelovit paket roba i usluga.

*Organizirano i profilirano usklađivanje svih nositelja ponude, lokalne zajednice i stanovništva pretpostavke su uspješnog upravljanja turizmom destinacije.*

No danas u praksi stvari izgledaju sasvim drugačije. Za današnje se turističke zajednice, nastale u „Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma“ iz 1994. godine, može reći da ni približno ne ispunjavaju svoje obveze u odnosu na postavljene ciljeve.

Naime, sva dosadašnja istraživanja ukazuju da hrvatski tip monoturizma, formuliran kao „more, sunce i smještaj“ ušao u fazi zrelosti, a ponegdje i u fazu stagnacije, ovisno o turističkim destinacijama.

S ciljem prevladavanja takvog stanja „inzistira“ se na novim koncepcijama turističkoga razvoja općenito, pa i *na koncepciji razvoja destinacije kao funkcionalne cjeline.*

Prijelaz iz faze monoturizma u fazu destinacijskoga turizma stavlja pred turističke zajednice nove obveze.

I sama promocijska funkcija odvija se stihijski i parcijalno. Hoće li određena turistička zajednica djelovati više promotivno a manje razvojno, edukativno ili koordinacijski prvenstveno ovisi o stanju u kojemu se nalazi ponuda turističke destinacije, s jedne strane, te razvojni strateški planovi, s druge strane.

Razlozi ovakvog stanja u turističkim zajednicama su višeznačni, međutim ono što ih je nužno spomenuti su:

- neodgovarajuća struktura zaposlenih
- nedovoljna educiranost
- nerazumijevanje postojećih strateških planova
- nedovoljna razgraničenost u pravima i obvezama između hijerarhijskih razina turističkih zajednica
- inače administrativan pristup u radu turističkih zajednica.

Današnje turističke zajednice moraju odgovoriti na suvremene trendove u turizmu, one moraju upravljati turizmom destinacije, one moraju svojim strateškim i marketinškim menadžmentom osigurati razvoj destinacije kao sociokulturne i gospodarske cjeline koja će se permanentno provjeravati i čija će se uspješnost dokazivati na tržištu.

Slika 23. primjer je mogućeg pristupa oblikovanju turističke zajednice.

Svaki od navedenih nositelja ponude unutar destinacije mora naći svoje mjesto unutar turističke destinacije. Ona će svojim edukativno, promotivnim i koordinacijskim zadaćama omogućiti ravnopravan tretman svih čimbenika ponude.

*Pretpostavka je da svi ciljevi turističkoga razvoja turističke destinacije moraju biti sadržani u konceptu koji je izveden iz nadređenih ciljeva, da bi nastale adekvatne strategije.*

Poseban problem nastaje u koordinaciji, često dominantnih brojčano i kvalitetom, tzv. djelatnosti iz privatne (obiteljske) inicijative, *koje treba usmjeravati* na organizaciju po komorskom sustavu.

Ponuđeni bi pristup umnogome pridonio:

- organiziranosti i profiliranom usklađivanju svih nositelja ponude, tj. stvaranju imidža destinacije i
- usklađenom i zajedničkom djelovanju na razini prodajne politike.

Treba reći da se turizam neće moći optimalno razvijati ako bude prepušten samo sektoru privatnih poduzetnika. S druge strane, ako bi turističkim razvojem dominirao javni sektor, ne bi se mogla očekivati optimalna stopa razvoja s gospodarskog stanovišta. Zbog toga ističemo da *turističko planiranje zahtijeva pažljivu kooperaciju i koordinaciju i javnih i privatnih sektora.*

Naime, naglasak turističkoga planiranja pomaknuo se od strogosti „velikog plana“ u korist fleksibilnijih i reaktiviranih razvojnih planova. Ta je promjena u pristupu velikim dijelom odgovorna za prepoznavanje činjenice da *razvoj nije definirana koncepcija*. Razvoj je nezavršen i odvija se u stalno mijenjajućem okruženju.

Suvremeni destinacijski razvoj turizma ne podrazumijeva specificiranje ponude, nego kontinuirani i kooperativni rad svih nositelja ponude na stvaranju imidža destinacije, a onda i zemlje u cjelini.

„Usuglašavanje“ planova ponude i potražnje putem tržišta pretpostavlja široku („potpunu“) transparentnost tržišta, što znači da svi nositelji ponude na tržištu imaju sve tržišne informacije (o drugim ponuđačima, o ponašanju potražnje).

*Ponuđači* su slabo informirani:

- ostalim konkurentima
- mogućnosti utjecaja i željama potražnje
- vlastitim mogućnostima ponude
- javnim i privatnim izvorima financiranja i slično.

*Potražnja* je nedovoljno informirana:

- različitim turističkim ponudama destinacija
- rasponu cijena u glavnim i sporednim sezonama
- potraživačkom ponašanju drugih turista, ukoliko netko godišnji odmor želi provesti „osamljen i sam“ ili u „masi“ i slično.

Kao posljedica toga često dolazi do prenatrpanih turističkih kapaciteta, s jedne strane, i nedovoljno popunjenih kapaciteta, s druge strane.

Turističke zajednice pomažu nositeljima ponude da smanje deficite u informiranju čime potiču smanjenje tržišnih rizika.



## 7.4. Turistička politika destinacije

### 7.4.1. Teorijsko-znanstveni pristup turističkoj politici

Termin i pojam „politika“ star je više od dvije tisuće godina, od vremena Platona i Aristotela upotrebljava se do danas. Čini se da je jedino po svom nastanku bio potpuno određen i jednoznačan. Značio je vještinu vladanja i upravljanja u tadašnjim grčkim gradovima/državama (posebno u Ateni). Nositelji politike bili su upravljači grada/države.

Razvojem čovječanstva, napretkom tehnologije, porastom broja stanovnika, raste i država, postaje sve veća. Državom više nije moguće vladati i upravljati direktnom demokracijom, već samo pomoću posredne, zastupničke, parlamentarne demokracije.

Država je postala veliki i složeni mehanizam. Da bi se njome uspješno vladalo i upravljalo, morala se izvršiti podjela rada u državnoj upravi, prema potrebama materijalne i socijalne reprodukcije same državne zajednice. Tada dolazi do takozvane resorne organizacije državne uprave, do pojave Ministarstava i sličnih organizacijskih jedinica državne uprave, nadležnih samo za određeno područje gospodarskog ili društvenog života države.

Uz državu, kao osnovnog nositelja politike, sada se pojavljuju i resori kao nositelji politike svog sektora.

Kao prva podjela politike u razvoju države, obično se navodi podjela na vanjsku i unutrašnju politiku, te podjela unutrašnje na gospodarsku i društvenu politiku. Nakon toga dolazi do pojave novih politika i u gospodarskoj i u društvenoj sferi života države.

U prvoj susrećemo, na primjer, sljedeće politike: agrarna, industrijska, trgovinska, financijska i slično.

U drugoj susrećemo politiku blagostanja, politiku prosvjete, kulture, školstva, zdravstva, socijalne skrbi, športsku, demografsku i slične.

Suštinski, u svim slučajevima nositelj politike je ipak država, ali putem pojedinog dijela svog složenog mehanizma, na koji je ona određenim pravno-upravnim mehanizmom prenijela dio svojih prava na donošenje odluka.

Mnogi su teoretičari s područja društvenih znanosti u svojim radovima navodili vlastite definicije „politike“. Suština svih tih definicija mogla bi se izraziti sljedećom pojednostavljenom formulacijom: *politika je ukupnost smišljenih akcija nositelja određene politike.*

Smisao te formulacije postaje još jasnija i određenija kad se doda i sljedeće objašnjenje: da se pojmom „politika“ naglašava namjera da se u radu i djelovanju želi do najveće moguće mjere *isključiti* stihiju, improvizaciju i inerciju.

Nakon usvajanja takvog termina „politika“, postaje jasno da u današnjem razvijenom društvu brojni subjekti, osim države, mogu u svom djelovanju

i poslovanju, bilo na gospodarskom, bilo na negospodarskom području biti stvaratelj i nositelj vlastite politike.

Takva je upravo suvremena stvarnost. Svaka grana gospodarstva, njezina poduzeća i njihova udruženja, svaka ustanova, institucija i slično mogu, a najčešće i imaju i razvijaju vlastitu politiku. Čak se govori i o „politici domaćinstva“, „politici obitelji“.

Termin „politika“ sam, bez atributskih ili apozicijskih dodataka, danas gotovo da se ne bi mogao upotrijebiti. Tek se iz tih podataka može vidjeti na koje se područje, na koji sadržaj ta politika odnosi, te tko joj je nositelj.

Samo u ekonomskim znanostima susrećemo danas više od dvadesetak naziva posebnih politika, osim već spomenutih. Na primjer: politika asortimana – politika cijena – politika jeftine cijene – politika jeftinog novca – politika kredita – politika otvorenog tržišta – politika prodaje – politika nabave – politika upravljanja, itd.

U takvom sklopu teorijsko-znanstvenih razmišljanja opravdano se može govoriti i o *turističkoj* politici, kao ukupnosti smišljenih akcija na području turizma, na određenom prostoru u određeno vrijeme od stvarnih nositelja te politike.

Kod tolikoga broja mogućih nositelja politike i područja njihovih djelatnosti, mora se zaključiti da ustvari postoje samo konkretne politike. To jest, baš njih onoliko i onakvih koliko ih je i kako ih je pojedini nositelj zamislio, planirao i formulirao. *Zajedničko im je samo to da su smišljene akcije i da imaju isti metodološki i strukovni okvir iz kojeg se obavezno mora saznati: tko je nositelj politike, koji su ciljevi, strateški sadržaj politike, koji su pojedinačni zadaci, taktički postupak ostvarivanja ciljeva politike, kojim se sredstvima i mjerama namjerava ostvarivati zadatke kao tehnički i organizacijski postupak njihovog izvršavanja.*

Samo tako se dolazi do mogućnosti analize i ocjene uspješnosti ili neuspješnosti određene politike. Jer, ne mora svaka politika dati samo pozitivni, već često puta daje i negativni rezultat. Bezbroj je čimbenika varijabli, a i nepoznanica koje se mogu pojaviti i djelovati bez „paralelogramu sila“ razvoja određene politike, dok se ne dođe do rezultante.

Današnje teorijsko-znanstvena istraživanja sve su više interdisciplinarna. Interdisciplinarnost nužno vodi do nestajanja čvrstih granica između pojedinih područja istraživanja, odnosno pojedinih teorijsko-znanstvenih disciplina.

Uz termin i pojam „politika“ vezano je u pravilu preuzimanje određenih pozitivnih akcija u prilog razvoja nečega, a na štetu i sprečavanju tog razvoja.

Na temelju stajališta i objašnjenja iznesenih u uvodnoj napomeni, logično je prihvatiti i govoriti o turističkoj politici kao ukupnosti smišljenih akcija na području turizma. Naziv i njegovo dosadašnje objašnjenje čine se potpuno jasnim i razumljivim.

No, kad se prijeđe na imenovanje i definiranje nositelja te politike, njezinih ciljeva i zadataka, mjera i sredstava, bez čega nema konkretne turističke politike, pojavljuju se brojne poteškoće i nejasnoće, jer nema apstraktno-teorijske politike. Politika je uvijek konkretna i mora biti aplikativna i operativna.

Kod turističke politike osnovno pitanje je: tko je, tko uopće može biti nositelj turističke politike kao cjeline; koji su ili koji sve mogu biti gospodarski ili negospodarski ciljevi turističke politike.

*Može li se nazivati i smatrati turističkom politikom kad jedno hotelsko ili prometno poduzeće, kad jedna putnička agencija ili bilo koje drugo poduzeće koje pruža usluge turistima, te eventualno njihova poslovna ili profesionalna udruženja formiraju svoje politike. Sigurno ne, jer to su konkretne politike pojedinog od tih subjekata, mada je u definiranju ciljeva tih politika sigurno veliku ulogu odigrala činjenica postojanja masovnih turističkih putovanja u nacionalnim i međunarodnim okvirima.*

Nakon Drugog svjetskog rata napisane su tisuće stručnih, teorijskih i znanstvenih članaka, rasprava i samostalnih knjiga o turizmu, i njegovoj složenoj, interdisciplinarnoj prirodi, o novim pitanjima, problemima i temama koje istraživači i analitičari stalno otkrivaju izučavajući fenomen turizam. No, veoma je malo tekstova u kojima se ta tema obrađuje pod izričitim naslovom „turistička politika“.<sup>3</sup>

Osnovna dilema turističke politike je u tome da pomiri i zadovolji pojedinačne privatne interese subjekata na tržištu s njihovim zajedničkim interesima, koji tako postaju i općim društvenim interesima, a pojedini sudionici na tržištu nisu kadri to sagledati. S tim ciljem se pojavljuju organi države, regionalne i lokalne uprave, komore, udruženja i slično, kao nositelji opće i zajedničke politike pod devizom: „Tržišta koliko je moguće više, a plana onoliko koliko je nužno.“

Teorijsko-znanstvena misao, istražujući fenomen turizma, nepobitno je utvrdila njegovu slojevitu interdisciplinarnu bit. To dovodi, kao što smo već i spominjali, do nestajanja čvrstih granica između pojedinih područja i tema.

*Krippendorf* je uložio mnogo truda, a i stranica ispisao, da bi taktički i oprezno uvjerio individualne privredne subjekte koji zastupaju potpunu slobodu tržišta, da nema za njih nikakve opasnosti od „kolektivnog marketinga u turizmu“, već samo koristi.

Ovo su osnovne misli autora o kolektivnoj politici turističkoga marketinga, odnosno turističkoj politici zemlje i države, koje se nalaze rasute na raznim mjestima u njegovom tekstu.

Kooperativne institucije poduzeća, odnosno njihove „krovne“ organizacije su na prvom mjestu kadre, a i pozvane da definiraju ciljeve i strategije kolektivnog marketinga.

---

<sup>3</sup> Neobjavljen rukopis dr. I. Antunac.

Iako one same nemaju izravni lukrativni cilj, one svoju aktivnost moraju usmjeriti na to da povećaju profit svojih članova, jer bez toga njihovo postojanje ne bi imalo opravdanja.

Na drugom mjestu se nalazi država, koja mora štiti opće, zajedničke interese i biti kontrateza mogućim egoističnim interesima pojedinih privatnih poduzeća.

Poduzeća privatne inicijative i njihove asocijacije trebaju izraditi plan o suradnji privatnog sektora s državom, da državno planiranje ne bi postalo birokratsko i time došlo u sukob sa stvarnošću.

U takvom kolektivnom sustavu turističkoga marketinga i turističke politike, individualni marketing uopće ne gubi svoju važnost i značenje. Racionalni individualni turistički marketing uvijek vodi do kooperacije, pa se oni tako prožimaju i postižu optimalni rezultati.

Dakle, u ukupnom društvenom sustavu država stalno ima, pored funkcije potrošača i proizvođača, i jednu nadređenu ulogu utjecaja na društvene tijekove.

*Krapf* (Magaš 1997) je turističku politiku definirao kao „djelovanje organiziranih zajednica u turizmu, a za unapređenje sposobnosti stvaranja dobitaka i njegovih gospodarskih ciljeva“.

Jedan opći opis pojma nalazimo kod *Kaspar* (1991): „Pod turističkom politikom podrazumijevamo svjesno unapređivanje i oblikovanje turizma utjecajem zajednica na turistički relevantne činjenice“.

*Krippendorf* (1997) osim toga razlikuje i direktnu i indirektnu turističku politiku.

Direktna turistička politika ili turistička politika u užem smislu obuhvaća sve turističke specifične akcije koje se uglavnom ili isključivo odnose na turizam.

Indirektna turistička politika ili turistička politika u širem smislu obuhvaća one mjere koje nemaju u prvom planu turizam kao predmet, ali ga kao gospodarska grana bitno dodiruju – prelazeći isključivo pojedinačne probleme. Tako indirektna turistička politika može biti: *konjunktorna politika, regionalna strukturna politika, prometna politika, politika zemljišta, politika okoliša, kulturna politika i neke druge*.

Reklo bi se da u tržišno orijentiranim gospodarskim sustavima nije samo po sebi jasno da javne službe preuzimaju planiranje. Načelno je shvaćanje da se koordinacija ponude i potražnje odvija preko tržišta, a da država reagira samo kada tržišne snage „zakažu“.

Međutim, podbacivanje tržišta ima vrlo nepoželjne socijalne, političke, gospodarske i druge posljedice.

S obzirom na turizam, država iz sljedećih razloga ima i turističko-političke zadatke (Freyer 1995):

- *Turizam je politički zadatak*

Turizam je poveza s putovanjima iz različitih regija i zemalja kao u suprotno. Međutim, sve države nisu spremne svoje granice neograničeno otvoriti svim posjetiteljima. Putovanja se često ograničavaju zbog sigurnosnih problema, zdravstvenih razloga ili straha od terorizma. Tek kad sa stanovišta države općenito budu poželjni mobilnost i sloboda kretanja stanovništva i posjetitelja, bit će moguć i neograničeni turizam.

- *Putovanja su gospodarski fenomen*

Na nacionalnoj je razini turizam gospodarski čimbenik koji dovodi do poboljšanja prihoda i zaposlenosti.

Internacionalni je turizam područje izvoznog gospodarstva koje utječe na devizne prihode i rashode, a time i na položaj nacionalnog gospodarstva u svjetskom gospodarstvu. Budući da državne službe u svim nacijama imaju više ili manje gospodarske zadatke, nužno se moraju baviti i turizmom kao gospodarskim čimbenikom.

- *Turizam je problem okoline*

Turizam „živi“ od prirode, krajolika, gradova, odnosno njihove atraktivnosti. Upravo posljednjih godina, povećanom sviješću o okolini, na prvo mjesto dolazi održanje i poboljšanje turističke okoline.

Državne službe sve više moraju suzbijati uništenja okoline, koja su nastala privatnim i javnim investicijama kako bi se na taj način sačuvali temelji turizma.

- *Turizam je socijalni problem*

Putovanja su dio kvalitete življenja. Služe oporavku, regeneraciji i razumijevanju naroda. Ali ne radi se samo o mogućnostima da se otputuje već je javni zadatak da se omoguće putovanja grupama s niskim prihodima (oporavak majki, obitelji s brojnom djecom, razmjena mladeži, putovanja za invalide i sl.).

I osobe koje turizam „negativno pogađa“ trebaju (državnu) zaštitu od masovnog turizma – prenatrpani lokali, buka, velika aglomeracija i sl.

Država se mora uhvatiti u koštac s navedenim problemima. Ako i nema samostalnu turističku politiku, na odgovarajući je način već angažirana u turizmu.

Dakle, turistička je politika sastavljena od različitih područja, ona je mješavina različitih društveno-političkih područja. *Samo interdisciplinarni pristup može dovesti do uspješne turističke politike.*

Prema tome, opća turistička politika mora imati mogućnost utjecaja na različita društvena područja. To u praksi nije jednostavno jer *podjela kompetencija* na različite resore i politička područja otežava jednu nadređenu, opću turističku politiku.

#### 7.4.2. Koncepti turističke politike

Usprkos rečenomu, kod konkretnih turističkih planova uvijek treba utvrditi jasna gospodarska težišta. Svejedno raspravlja li se o turističkim problemima u području socijale, okoline, planova prostora ili arhitekture, *uvijek su u prvom planu gospodarska razmišljanja.*

##### - *Turizam u liberalističkoj politici*

Ova se vrsta politike bazira na liberalističkom razmišljanju o državi i označena je odrednicama *laisser faire*, prepuštanje pune slobode privatnoj inicijativi, i „država – noćni čuvar“.

Preneseno na turističku koncepciju znači da država mora dati *okvirne uvjete* za privatno-gospodarsko oblikovanje turističke industrije. Tu pripada prije svega:

- slobodna trgovina, bez ili sa što manje propisa o devizama, carini, putovnicama,
- individualne slobode, ali koje sadrže konflikte između prava domicilnog stanovništva na mir, očuvanje prirode i poduzetničkih aktivnosti s obzirom na izgradnju turističke infrastrukture i suprastrukture,
- neograničeni susreti svih ljudi, a koji bi bili bez konfliktnih situacija,
- osiguranje slobodne konkurencije, tj. stvaranje transparentnog tržišta.

##### - *Konceptualno-dogmatska turistička politika*

Zahtjevi prema svakom planiranju ili politici su određena konstanta i dugoročnost. O tim zahtjevima mora voditi računa i konceptualno-dogmatski turistički koncept. Ovdje je temelj turističke politike *određeni koncept*.

On se može bazirati na podjeli turističko-političkih nadležnosti, ali može sadržavati i određene društvene ili ekonomske ciljeve, a sve s ciljem ostvarenja ciljeva turističke politike. To se često događa u onim zemljama gdje turizam ima nadređenu ulogu, a u nadi da će se ukupno gospodarstvo brže razvijati.

##### - *Pragmatična turistička politika*

Ova je turistička politika sasvim druge naravi, gdje se poseže u turističku politiku, prije svega *od slučaja do slučaja*, prema aktualnom razvoju i događanjima.

Ovu situaciju karakterizira „nedostatak koncepcije“ te prilagođavanje na trenutno „vladajuće odnose“ (Kaspar 1995).

##### - *Marketinška turistička politika*

Aktualizacijom „modernog marketinga“ dolazi do pokušaja mnogobrojnih prenošenja turističke politike na mnoga druga područja, kao npr. na:

- javnu upravu
- neprofitne organizacije (društva, savezi, zajednice...)
- socijalni marketing („ideje“), kao npr. kampanja za nepušenje, AIDS-prosvjeđivanje ili „godišnji odmor u Hrvatskoj“.

To je i na području turizma dovelo do toga da se o zadacima i djelatnostima različitih javnih institucija turizma raspravlja s aspekta marketinga. To se odnosi posebice na različite nositelje turističke politike. Od lokalnih, regionalnih i nacionalnih zajednica kao i raznih udruženja u turizmu sve se više očekuje da svoje mjere orijentiraju prema tržištu, da prihvate moderni marketing.

Dok se javni marketing shvaća kao moderan marketing koji je više nego „reklama“, nego ciljno orijentirana analiza (okruženja, tržišta, destinacije), ukupan koncept koji obuhvaća i strategijski utjecaj tržišta (s različitim instrumentima). *Javni marketing je uglavnom identičan s turističkom politikom.*

- *Turistička politika kao strukturna politika*

Strukturna turistička politika teži promjeni postojećih gospodarskih struktura ili njihovom zadržavanju. Strukturno-političke mjere u korist turizma mogu, između ostalog, biti:

- *financijska potpora* za jačanje struktura bitnih za turizam:
  - turistička infrastruktura (pomoć brdskim područjima)
  - turistička suprastruktura (hotelski krediti, akcije za kamatnu pomoć)
  - financijska potpora za jačanje struktura bitnih za turizam;
- *financijska pomoć u obrazovanju*: pomoć u obrazovanju mlade radne snage u ugostiteljstvu od strane države i strukovnih saveza,
- *doprinosi turističkoj promidžbi*,
- *financijska pomoć za socijalni turizam* (umirovljenici, sindikalni predstavnici i sl.),
- *financijska potpora* mjesnom, gradskom ili destinacijskom razvoju turizma,
- *savjetodavne pomoći* i sl.

Različite turističke zemlje različito pristupaju strukturnoj turističkoj politici. Francuski turistički planovi, na primjer, imaju sljedeće mjere (Kaspar 1995):

- izgradnja terena za zimske športove
- termalni izvori
- prirodni i odmorišni parkovi
- modernizacija hotelijerstva
- unapređenje socijalnog turizma.

Analizom turističkih politika pojedinih zemalja (Švicarska, Njemačka, Francuska) sve se više pokazuje da opće društveno-političke mjere države, npr. u okviru *novčane*, *valutne* i *konjunktur*ne politike, daleko više utječu na turističko gospodarstvo nego akcije koje izravno preuzimaju nositelji turističke politike.

Složenost turističke politike pretpostavlja *analizu određujućih čimbenika* koji mogu dovesti *do udruživanja* odnosno *do opravdanja utjecaja* na turizam.

U tom smislu motivima turističke politike mogu se navesti:

- *Prirodni čimbenici*: klima, topografija, geografija, prirodne ljepote, utječu na klimatsku politiku i na mjere koje se unutar nje poduzimaju.
- *Tehnički napredak općenito*: zahvaljujući prometnoj tehnici, u turistički promet mogu se uključiti cijeli kontinenti, zemlje i regije, i na taj način uvesti turističku politiku i u tim područjima (cestovni promet, zračni promet, željeznica).
- *Socijalni čimbenici*: životni i radni uvjeti, posebice u velikim aglomeracijskim središtima, socijalni i psihološki negativni učinci zahtijevaju mjere turističke politike s ciljem poboljšanja uvjeta oporavka.
- *Gospodarski čimbenici*: poboljšani uvjeti zarade i slobodnog vremena traže mogućnost adekvatnog komfora u turističkim destinacijama i samim time određuju svrhovitost djelovanja turističke politike.
- *Pravni čimbenici*: turistički relevantni propisi određuju i promiču mjere turističke politike.
- *Čimbenici udruživanja*: da bi postigli svoje ciljeve, zainteresirani nastoje udruživanjem utjecati na turističku politiku.

#### 7.4.3. Nositelji turističke politike

Složenost turističke politike pretpostavlja poduzimanje mjera na sasvim različitim razinama i područjima. Shodno tomu, različiti nositelji turističke politike dobivaju odgovarajuće zadaće.

Stručna literatura polazi od različitih podjela nositelja. Ovdje ćemo navesti, čini se, najčešću podjelu. *Kaspar* (1995) razlikuje podjelu nositelja:

- prema društvenim razinama
- prema pravnoj organizaciji
- prema strukovnoj podjeli
- prema organizacijskim oblicima
- prema razinama.

Prema *društvenim razinama* nositelje turističke ponude dijelimo:

- na internacionalne nositelje (WTO, OECD ...)
- na nacionalne nositelje (HTZ ...)
- na regionalne nositelje (županijska turistička zajednica, turistička zajednica područja),
- lokane nositelje (turistička zajednica mjesta, grada).

Prema *pravnoj organizaciji* nositelje turističke politike dijelimo:

- na javno-pravna tijela (grad, općina)



- na pravno ujedinjene institucije (strukovni savezi)
- na labavo povezane interesne zajednice (ekološko društvo, kulturno-umjetničko društvo).

Prema *strukovnoj podjeli* razlikujemo sljedeće nositelje turističke politike:

- hotelijerstvo
- turistički posrednici
- turistički uredi
- nositelji turizma.

S obzirom na mogućnost što obuhvatnijeg određenja turističke politike, značajno je razlikovati nositelje turističke politike:

- prema organizacijskim oblicima i
- prema razinama.

### **Organizacijski oblici**

Dok u većini političkih područja ciljeve i mjere određuju prije svega javni nositelji, u turizmu su za turističku politiku mjerodavni i mnogobrojni privatni nositelji i njihova udruženja kao i neki „miješani oblici“. Razgraničenje slijedi uglavnom prema oblicima vlasništva:

- *Državni nositelji* turističke politike obuhvaćaju različite javne nositelje odluka na različitim razinama (država, regija, općina, grad). To su ministarstva i njihovi uredi, kao i odgovarajuća udruženja (savezi gradova i općina, regionalne turističke zajednice i sl.).
- *Privatni nositelji* su u svom „čistom obliku“ u privatnom vlasništvu i svoje prihode postižu putem tržišta. U turizmu su to nositelji ponude smještaja (iznajmljivači), prijevoza itd. U to se ubrajaju i pojedinačne osobe i njihova udruženja, turistički klubovi, automobilski klubovi, AIEST-a itd. Neka od tih poduzeća ili pojedinci udružuju se u udruženja i saveze koji prelaze vlastite okvire, a da bi na različitim razinama mogli bolje ostvarivati svoje interese (lobiranje).
- *Mješoviti oblici* nositelja turističke politike obuhvaćaju kako organizacije koje rade u općegospodarskom interesu, tako i one koje imaju dijelom privatne, a dijelom javne članove. Najpoznatija su mnogobrojna turistička udruženja i savezi koji s jedne strane djeluju po nalogu svojih članova, a s druge strane slijede i općegospodarske ciljeve. Takva udruženja često imaju javne i privatne članove. Oni zajednički sudjeluju u razvoju turističke politike. Na lokalnoj razini više ili manje utječu na različite oblike uprave ili su zastupljeni u pojedinim lokalnim turističkim udruženjima. U mješovite oblike spadaju i organizacije potrošača i inicijative građana. Zalažu se – u javnom interesu – za promicanje turizma.

### **Nositelji na različitim razinama**

Turistička je politika gotovo uvijek skup nositelja odluka na različitim političkim razinama. Općenito pri tomu, uvijek se razlikuje jedna

„centralna“ i jedna „decentralizirana“ razina, kao i jedna ili više „međurazina“.

U odnosu na nacionalnu politiku, *centralna* je najčešće nacionalna razina koja utvrđuje opće smjernice turističke politike. U ovisnosti o gospodarskom i političkom sustavu, centralna ima veće ili manje pravo odlučivanja.

*Decentraliziranom* se razinom turističke politike u pravilu smatraju lokalni nositelji tih odluka, kao što su općine, gradovi.

*Međurazinom* se smatraju nositelji koji su organizirani iznad općinske ili gradske razine, a ispod nacionalne. Tu najčešće spadaju regije, područja i slično.

Osim toga, izvan centralne nacionalne razine postoje i *internacionalni nositelji* turističke politike, koji mogu više ili manje utjecati na nacionalne odluke.

Ispod decentralizirane razine općine ili grada mogu se razlikovati pojedina sektorska udruženja ili slično, koje najčešće nastupaju na općinskoj ili gradskoj razini (udruženje ugostitelja, udruženje iznajmljivača i slično).

Govoreći o turističkoj politici i njezinim nositeljima nikako ne smijemo predvidjeti povezanost turističke politike s drugim državnim politikama:

- zdravstvenom politikom
- prostornom politikom
- kulturnom politikom
- poljoprivrednom politikom i
- ostalim politikama.

#### 7.4.4. Ciljevi turističke politike

Kod svih mjera planiranja značajnu ulogu ima određivanje cilja. Samo ako je jasno što se turističkim planiranjem i mjerama turističke politike želi ostvariti, mogu se:

- odabrati prave mjere i
- konačno prosuditi uspjeh ili neuspjeh neke turističke politike.

*Proces pronalazanja ciljeva* smatra se turističko-političkom zadaćom koja rezultira iz oblikovanja volje sudionika i institucija. Polazi se od činjenice da su ciljevi (politički) unaprijed dani i da je zadaća gospodarskog i turističkoga političara da ispita te ciljeve s obzirom na karakteristike i pokuša ih ostvariti.

U turizmu ne postoji općeprihvaćeni popis ciljeva turističke politike, te zaposleni u turističkoj praksi često posežu za lokalnim, regionalnim, područnim i nacionalnim ciljevima.

Kod određivanja ciljeva na javnom i privatnom gospodarskom području iskristalizirala su se tri problematična područja:

- sustav ciljeva, hijerarhija ciljeva
- mogućnost operacionalizacije ciljeva i
- kompatibilnost i konkurentnost ciljeva.

### **Strukture ciljeva**

Kod utvrđivanja ciljeva, djelomičnih ciljeva, uhodao se način da se ciljevi ne navode slobodno jedan za drugim, nego se postavljaju u određenom odnosu jedan prema drugom. Takvi odnosi prikazuju se uz pomoć tzv. *piramide ciljeva* ili *piramide hijerarhija*.

U pravilu razlikujemo nekoliko ciljnih razina. Često su te razine gotovo identične s ovlastima u donošenju odluka mjerodavnih planskih institucija.

Označavanja pojedinih ciljnih razina nisu jedinstvena. Tako se razine povremeno označavaju kao *primarni*, *sekundarni* i *tercijarni* ciljevi, odnosno kao *vrhovni cilj*, *podciljevi*, *glavni* i *sporedni ciljevi*, odnosno *pomoćni ciljevi*, ili kao *ukupni*, *djelomični*, *parcijalni*, *glavni* i *sporedni* ciljevi.

Zato turističku politiku hijerarhiju ciljeva dijelimo prije svega s obzirom na razine planiranja:

- nacionalnu razinu
- regionalnu razinu
- destinacijsku razinu
- općinsku/gradsku razinu.

ili s obzirom na „vrhovne ciljeve“ u područne ciljeve koji se onda dalje diferenciraju u:

- gospodarsko-političke turističke ciljeve
- socijalno-političke turističke ciljeve
- političko-turističke ciljeve
- pravno-turističke ciljeve
- društveno-političke turističke ciljeve
- ekološko političko-turističke ciljeve, itd.

S obzirom na *poredak – cilj – sredstvo* pojavljuje se teškoća u *razlikovanju između cilja i sredstava*. Određena sredstva nadređenih ciljeva često su ciljevi podređenih ciljnih razina, a i određivanje vrijednosti ciljeva i sredstava često je raznoliko od strane različitih institucija koje sudjeluju u procesu planiranja.

Na *prvoj razini* određuje se samo jedan opći načelni cilj. S obzirom na turizam to bi moga obiti cilj koji određuje Sabor Republike Hrvatske („Promicanje turizma u Hrvatskoj“).

*Druga razina* mogla bi biti identična:

- s razinom na nivou regija ili destinacija, koja preuzima isti načelni cilj, ali u odnosu na tu regiju odnosno destinaciju, pri čemu se glavni cilj dijeli na određen broj djelomičnih ciljeva (broj regija i destinacija);

- ili bi mogla uslijediti sadržajna konkretizacija, pri čemu bi se moglo razlikovati npr. šest djelomičnih ciljeva:
  - restauracija te modernizacija cjelokupne turističke ponude,
  - osmišljavanje i normativno uvođenje koncepta turističke destinacije,
  - podizanje razine specijaliziranih znanja, posebno upravljačkih, na različitim razinama,
  - pretvorba i privatizacija,
  - poticanje poduzetništva, naročito u sferi tzv. gospodarstva malih razmjera,
  - selektivnost u podizanju razvoja, restrukturacije i dokapitalizacije ponude.

S obzirom na razinu prvu, ovi djelomični ciljevi predstavljaju *sredstva*, s obzirom na treću, oni su opet nadređeni ciljevi.

Na *trećoj se razini* npr.:

- događa da regionalne i destinacijske ciljeve preuzimaju općine ili gradovi, čime se konkretizira cilj, kao npr. „promicanje turizma u gradu Crikvenici“ ili slično;
- ili se one sadržajno konkretiziraju putem „povećanja stvaralačke sposobnosti nositelja turističke ponude“:
  - pomaganje pri edukaciji
  - pomaganje pri istraživanju tržišta
  - pomaganje u organizaciji, promidžbi i plasmanu, itd.

Za jedan su svekoliki turistički koncept na gornjoj razini potrebni *načelni ciljevi turističke politike*, koji se kasnije mogu konkretizirati s daljnjim djelomičnim ciljevima. Tek u naknadnim fazama planiranja dani ciljevi prelaze u jasne poruke i mjere.

Pri općim planskim zadacima često se pojavljuju poteškoće jer su postavljeni ciljevi *previše općeniti*. Tako su postavljeni ciljevi kao npr. „razvoj i izgradnja turizma“, s jedne strane, potpuno neosporni, ali s druge strane nedovoljno konkretni, što prilično otežava njihovu realizaciju.

Kao *općenito nadređene ciljeve* Tietz (1980) navodi:

- promicanje turizma kao značajnog oblika provođenja slobodnog vremena građana
- promicanje turizma zbog stvaranja radnih mjesta
- promicanje turizma zbog izjednačavanja gospodarskih razlika u regiji
- izbjegavanje socijalnih i ekoloških nedostataka turizma.

Iz gore navedenih nadređenih ciljeva turističke politike izvode se turistički ciljevi za pojedina područja:

- *gospodarski ciljevi turističke politike*
- *ekološki ciljevi turističke politike*
- *sociokulturni turistički ciljevi turističke politike*
- *politički ciljevi turističke politike*

- *individualni ciljevi turističke politike i oni koji se odnose na pojedinca*
- *ciljevi turističke politike u odnosu na poduzeća i obrt.*

Ciljevi turističke politike moraju biti:

- ostvarivi
- konzistentni (sredstva i ciljevi ne smiju biti u suprotnosti)
- kompatibilni (međusobno harmonični, podnošljivi, bez sukoba).

Međutim, kod svih je konkretnih ciljeva sustava osobito problematična *kompatibilnost*, sukobi ciljeva.

Turističku se politiku ne može promatrati izvan drugih društvenih područja/ciljeva. Budući da ona sama preuzima svoje mjere i iz drugih područja, stoji u stalnoj napetosti prema drugim područjima. Najčešći sukobi su sa:

- općom *gospodarskom politikom*, ako se time manje pomažu druga gospodarska područja (industrija). Isto tako turizam nije lijek za rješenje svih regionalnih i nacionalnih i razvojnih problema;
- općom *društvenom politikom*, ako se turizam razvija nasuprot kulturnog i socijalnog razvoja neke zemlje. Otvaranje kasina je poželjna ekonomska činjenica, ali ne i iz sociokulturnih razloga;
- *ekološkom politikom*, ako turizam utječe tako da mijenja i razara krajolik, ili se zbog zaštite okoline neka područja zatvaraju, ili se njihovo korištenje ograničava što može biti u suprotnosti s osobnim turističkim razvojem;
- *individualnim slobodnim razvojem*, ako turizam ograničava stanovnike u turističkom mjestu, npr. buka, prenatrpani lokali i sl.

#### 7.4.5. Zadaci turističke politike

Pored već navedenih turističko-političkih zadataka, temeljnim zadacima turističke politike smatramo:

- *Turističko planiranje prostora*: prema društvenom i političkom sustavu i općem turističkom stupnju razvoja neke zemlje i/ili regije, destinacije, očekuje se neko više ili manje obimno opće planiranje prostora.
- *Razvoj i pomaganje neke turističke destinacije* ciljanim mjerama: izgradnja infrastrukture, centara za provođenje slobodnog vremena, porezne olakšice za nositelje turističke ponude.
- *Turistički marketing* na nacionalnoj, regionalnoj, destinacijskoj i lokalnoj razini. Tu se prvenstveno misli na koordinirano promicanje.
- *Turistička je politika politika poretka*: turistička politika jamči i osigurava opće, pravne, ekonomske i društvene okvire za ekonomske i ostale aktivnosti turističke industrije.
- *Koordinacijski zadaci*: turistička politika preuzima koordinaciju:

- različitih državnih institucija
- na lokalnoj, regionalnoj, destinacijskoj i nacionalnoj razini
- između javnih i privatnih službi
- između javnog sektora i neprofitnih organizacija.

Za provođenje turističkih ciljeva nositelji turističke politike imaju različita sredstva (*instrumente*).

Točno oblikovanje mjera ovisi o specifičnoj problematici zemlje ili regija. Za postizanje određenih rezultata, npr. promicanje turizma u određenim regijama, uvijek će se morati stvoriti *skup mjera*.

Prema sadržaju sredstava *Kaspar* (1995) razlikuje:

- *gospodarska sredstva* – javne subvencije, doprinosi za unapređenje turizma, porezne olakšice...
- *socijalno-komunikativna sredstva* – utjecaj na javno mišljenje...
- *pravna sredstva* – naredbe i zabrane u korist odnosno na štetu turizma, odredbe o građenju protiv širenja buke, onečišćenja voda i zraka, protiv preizgrađenosti, zakoni o radu...
- *tehnička sredstva* – kontrole konstrukcije, sigurnosni uvjeti...
- *medicinska sredstva* – medicinska saznanja o turizmu u svrhu liječenja, prevencije, rehabilitacije...
- *policajska sredstva*; policijske mjere kontrole pridržavanja pravnih mjera,...

Oslanjajući se na opći turistički model (turistička politika u ekonomskoj povezanosti), *državna turistička politika* može utjecati na tri područja:

- *na potražnju*:
  - indirektno – utjecajem na čimbenike potražnje,
  - direktno – specijalnim turističkim mjerama, dodacima za putovanja, promjenom odredbi o putovanjima i sl.
- *na ponudu*:
  - indirektno – propisi o građenju, promjene infrastrukture,
  - direktno – turističke subvencije, porezne olakšice, politikom planiranja prostora itd.,
  - kad sama država nastupa kao ponuđač turističkih usluga – javni zabavni centri, nacionalni turistički biro i sl.
- *na području tržišta*:
  - ovdje javne službe vrše „normalnu“ koordinacijsku funkciju tržišta – informacijskom funkcijom, restrikcijom izvoza, izvoznim olakšicama, subvencijama odnosno mjerama turističke politike.

## LITERATURA

1. Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York.
2. Alhasanat, S. (2010). Sociocultural Impacts of Tourism on the Local Community at Petra, Jordan. *European Journal of Scientific Research*, Vol. 44, No. 3, pp. 374-386.
3. Antunac, I., *Ekonomski aspekti zaštite i razvoja turističkih resursa*, Acta turistica, Zagreb, 1989.
4. Antunac, I., *Turizam i ekonomska teorija*, Institut za istraživanje turizma, Zagreb, 1985., str. 99.
5. Archer, B., Cooper, C., Ruhanen, L. (2005). The Positive and Negative Impacts of Tourism. *Global Tourism*, Third edition. (Ed. Theobald, W. F.). Elsevier, Butterworth – Heinemann.
6. Avelini-Holjevac, I., *Uključivanje hotelijerstva Hrvatske u internacionalni standardni sustav*, UT-revija za ugostiteljstvo i turizam, br.12, 1992. (preuzeto od Desimir Bošković, br. 2/200., str. 161.)
7. Beck, U., *Was ist Globalisierung?*, Frankfurt, Suhrkamp, 1998., str. 29.
8. Bengtsson, M., Sören, K. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 3, str. 178–193.
9. Berc Radišić, B., *Marketing turističkog proizvoda destinacije*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Opatija 2009, str. 55.
10. Bieger, T. (1997). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, 3. Auflage, Oldenburng
11. Bieger, T. (2000). Strategic competitiveness of destinations – the contribution of culture management, *Tourism and Culture managing Change*, AIEST 50th Congress, Vol. 42, St. Gallen.
12. Bieger, Th., *Der Verkehrsverein als Markenagentur* (preuzeo iz Bieger, Th., *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, 3. Auflage, Oldenburg, 1997. str. 84.).
13. Boventer, von E. (1989). *Okonomische Theorie des Tourismus*, Frankfurt/New York.
14. Bramwell, B., & Lane, B. (Eds.). (2000). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability* (Vol. 2). Channel View Publications.
15. Brunt, P., Courtney, P. (1999). Host Perception of Socio-cultural Impacts. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, št. 3, str. 493-515.
16. Buhalis, D. (2000.). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism management*, 21: 101
17. Chase, L.C., Amsden, B., Phillips, R.G. (2012). Stakeholder Engagement in Tourism Planning and Development in Uysal et al. (eds.), *Springer, Handbook of Tourism and Quality-of-Life*, str. 475-490.

18. Coccossis, H., Constantoglou, M. E. (2008). The Use of Typologies in Tourism Planning: Problems and Conflicts. Regional Analysis and Policy: The Greek Experience. (Eds. Coccossis, H. & Psycharis, Y.). Heidelberg: Physica – Verlag.
19. Crnjak-Karanović, B., Petrić, I., Međunarodna ulaganja, globalizacija i turizam, Turizam 2/2000.
20. Crotts, J. C., Buhalis, D., March, R. (2000). Global Alliances in Tourism and Hospitality Management, New York: The Haworth Hospitality Press.
21. Čavlek, N., Baroluci, M., i dr.; Freyer, W. (1998). Tourismus-Einführung in die Fremdenverkehrs Oekonomie, 8. Auflage...
22. D'Angella, F. & Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30 (3), str. 429-440.
23. Deery, M., Jago, L., Fredline, L. (2012). Rethinking social impacts of tourism research: A new research agenda. *Tourism Management*, Vol. 33, str. 64-73.
24. Dibb, S., Sinkin, L., Pride, W., Ferrell, o. C. *Marketing*, Mate, Zagreb 1995, str. 214.
25. Diedrich, A., García-Buades, E. (2009). Local Perceptions of Tourism as Indicators of Destination Decline. *Tourism Management*, Vol. 30, str. 512-521.
26. Dulčić, A., Hrvatski turizam, tranzicija i globalni razvojni procesi, Turizam 2/2002., str. 204.
27. Ender, W., "Sustainable Tourism", seminar "Okolina i turizam", Institut za turizam i slobodno vrijeme, Beč, 1987.
28. Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*, Oxford: Butterworth Heinemann.
29. Ezeala-Harrison, F., Theory and policy of International competitiveness, Prager Publishers, Nestport, 1999., str.70 .(preuzeto od doktorske disertacije Ksenije Vodeb, str. 9.)
30. Finkelkratut, A., Zločin je biti rođen, Zagreb, Ceres, 1997. (preuzeto od Milardović, A., Njavro, Đ., op.cit., str. 14.)
31. Freyer, W. (1995). *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, 5. aufl., Berlin
32. Fyall, A., Garrod, B. & Tosun, C. (2006). Destination marketing: a framework for future research. In Kozak, M. & Andreu, L. (Eds). *Progress in Tourism Marketing*, Part II, (pp. 75-86).
33. Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination & Management*, 1, pp. 10-26.
34. Getz, D. (1986). Models in tourism planning: Towards integration of theory and practice. *Tourism management*, 7(1), 21-32.
35. Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*, Stanford, CA., Stanford University Press
36. Gunn, C. A. (1988). *Tourism planning* (2nd edn.). New York: Taylor and Francis
37. Hall, M. C., & Page, S. J. (2014). *The geography of tourism and recreation: Environment, place and space*. Routledge.
38. Hammer, M., *Beyond Reengineering*, Harper (preuzeto od Sikavica, Novak), str. 515.



39. Hammer, M., Campy, J., (preuzeto od Sikavica, Novak), str. 515.
40. Harvey, D., *The Condition of Postmodernity*, Oxford, 1989. (preuzeto od Milardović, A., Njavro, Đ., op.cit, str. 15.)
41. Headrich, *Tourismus – Management*, 2. Aufl, Berlin, 1993.
42. Heath, E., Wall, G. (199.). *Marketing tourism Destination*, New York.
43. Howie, F. (2003). *Managing the Tourist Destination*. London: YHT Ltd.
44. Huntington, P. S., *Sukob civilizacija i preustroj svjetskog poretka*, Zagreb, Izvor, 1997. (preuzeto od Milardović, A., Njavro, Đ., op.cit , str. 14.)
45. Inskip, E. (1991). *Tourism Planning – An integrated and sustainable development approach*, str. 508. New York: Van Nostrand Reinhold.
46. Jafari, J. (1987). *Tourism models: The sociocultural aspects*. *Tourism management*, 8(2), 151-159.
47. Kaspar, C. (1990). *Einführung in das Management*, Bern
48. Kaspar, C. (1991). *Die Fremdenverkehrslehre im Grundniss*, 4 Aufl. Bern/Stuttgart.
49. Keller, P. (1998). *Destinationsmarketing: Strategische Fragestellungen*. Reports of 48th Congress. St-Gall: Aiest, 40.
50. Klarić, Z. (1995). *Turističke regije Hrvatske u svjetlu nove teritorijalne organizacije Hrvatske turističke zajednice, Tržište ½, CROMAR, Hrvatsko društvo za marketing, Školska knjiga, Zagreb.*
51. Kralj, I. (1986). *Vođenje politike gospodarske organizacije, Univerza u Mariboru, VEKŠ Maribor*, (preuzeto od Bobek i dr., *Strateški management i projekti, Informator, Zagreb 1991.*, str. 15).
52. Krapf, K., *Fremdenverkehrspolitik in Schweizerischer siht in; Zeitschreit für Fremdenverkehr*, Bern (uzeto D. Magaš)
53. Krippendorf, J. (1971). *Mrketing im Fremdenverkehr*, Bern.
54. Krippendorf, J., (preuzeto iz referata dr. Walter Ender, seminar „Okolina i turizam“ – „Sustainable Tourism“, Institut za turizam i slobodno vrijeme, Beč), 1988.
55. Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing truiističke destinacije, Sveučilište Jurja Dobrile Pula, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Mikrorad d.o.o., Zagreb*
56. Kušen, E. (2000). *Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: Postojeće stanje i metodološki okvir, TURIZAM, Vol. 48, Br. 3, str. 313–334.*
57. Lässer, C. (1999). *Implementacija destinacijskih struktura: iskustva vezana uz Švicarsku, Turizam, Vol. 47, No. 3, str. 230–245.*
58. Laws, E. (1995). *Tourism Destination Management Issues, analysis and policies*. London: Routledge.
59. Leiper, N. (1990). *Tourist attraction systems. Annals of tourism research*, 17(3), 367-384.
60. Lue, C., Crompton, J. L. Fesenmaier, D. R. (1993.). *Conceptualization of Multidestination Pleasure Trips. Annals of Tourism Research*, 20 (1): 294.
61. Lynch, R. P. (1993). *Business Alliances Guide: The hidden competitive Weapon*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

62. Magaš, D. (2000). Razvoj hrvatskog turizma, Konceptija dugoročnog razvoja, Rijeka: Adamić.
63. Mannell, R. C., & Iso-Ahola, S. E. (1987). Psychological Nature of Leisure and Tourism Experience. *Annals of Tourism Research*, 14(2), 314-331
64. Mayo, E. J., & Jarvis, L. P. (1981). *The psychology of leisure travel*. Boston: CBI.
65. McIntosh, R. W., Goeldner, C. R. (1986). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 5th edition, Wiley, New York.
66. Mihalič, T. (2000). Konkurenčnost slovenskega turističnega gospodarstva, dostupno 03. 12. 2002 na internetu: <http://www.sigov.si/zmar/sgrs/diskusij/turizem.html>.
67. Milardović, A., Njavro, Đ., Globalizacija, Vanjska politika i međunarodni odnosi, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, 1999., str. 9.
68. Montana, P., Charnov, B., *Management*, New York, 1987.
69. Morrison, A. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. 1st ed. New York: Routledge.
70. Muller i dr., *Freizeit und Tourismus*, Bern, 1991.
71. Murphy, P. E. (1985). *Tourism: A community approach*. London: Methuen.
72. Murphy, P., Pritchard, M. and Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21(1), pp.43-52.
73. Ness, H., Aarstad, J., Haugland, S. A., & Grønseth, B. O. (2014). Destination Development: The Role of Inter-destination Bridge Ties. *Journal of Travel Research*, 53 (2), pp. 183-195.
74. Nunkoo, R., Ramkissoon, H., Gursoy, D., Chi, C. (2009). A Model for Understanding Residents' Support for Tourism in Small Islands. Paper read at Hospitality and Tourism Management ICHRIE Annual Conference, San Francisco, 29 July- 1 August.
75. Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*. Vol. 36, No. 4, pp. 827-856. doi: 10.1177/0149206310363732.
76. Pechlaner, H. (1998). Strategisches Management und Marketing von Destinationen im Alpenraum. Reports of 48th Congress. St-Gall: AIEST, 40, str. 365–382.
77. Perez, E. A., Nadal, J. R. (2005). Host Community Perceptions. A Cluster Analysis. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, št. 4, str. 925-941.
78. Peric, V. (2002). Mreženje kot osnova za oblikovanje strateških konkurenčnih prednosti v turizmu, *Management in EU*, Zbornik, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Založba Moderna organizacija, str. 1354-1360.
79. Pizam, A., Uriely, N., Reichel, A. (2000). The intensity of tourist-host social relationship and its effects on satisfaction and change of attitudes: the case of working tourist in Israel. *Tourism Management*, Vol. 21, str. 395-406.
80. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive strategies*, CAB International, UK.
81. Porter, E., M., *The Competitive Advantage of Nations*, Maxmillan Press LTD, London, 1998., str. 114. (preuzeto od Bieger, T.,

- Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3. Auflage, Oldenbourg, 1997.)
82. Porter, E., M., The Competitive Advantage of Nations, Maxmillan Press LTD, London, 1998., str. 4. (preuzeto od doktorske disertacije Ksenije Vodeb, str.8.)
  83. Pümpin, C., Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Aufl., Bern/Stuttgart, 1986.
  84. Richards, B., Marketing turističkih atrakcija festivala i posebnih događaja, Potecon d.o.o., Zagreb, 1997.
  85. Richter, F. J. (2000). Strategic networks, The art of Japanese Interfirm Cooperation, New York: The Haworth Press, Inc.
  86. Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (1993). Comopetitiveness of International Tourism – A Fframework for Understanding and Analysis, v Competitiveness of Long Hould Destination, AIEST, St. Gallen.
  87. Scarles, C. (2010). Where words fail, visuals ignite: Opportunities for visual autoethnography in tourism research. Annals of Tourism Research, 37(4), 905-926.
  88. Schwaninger, M., Organisatorische Gestaltung in der Hotellerie, Bern/Stuttgart, 1985.
  89. Shani, A., Pizam, A. (2012). Community Participation in Tourism Planning and Development in Uysal et al. (eds.), str. 547-564. Handbook of Tourism and Quality-of-Life, Springer.
  90. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str.511.
  91. Smersel, N. J., Sociology, Cambridge, Glackwell, 1994., str. 135-136.
  92. Staub, R., Organisationskonzepte zu Verbesserung der Leistungsfähigkeit lokaler Fremdenverhrkehnstitutionen in Schweizer Ferienorten, in: Kaspar, C., Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, 1989/90., St.Gallen, 1990., str.131.
  93. Swarbrooke, J., (2002). Development and management of visitor attractions, Second edition, Taylor and Francis.
  94. Swarbrooke, J., Horner, S. (2001). Business travel and tourism, Oxford: Butterworth-Heineman.
  95. Šimunović, I., Turistička regionalizacija obalnog područja Hrvatske, Tržište ½, CROMAR, Hrvatsko društvo za marketing, Školska knjiga, Zagreb, 1995., str. 82.
  96. Škrtić, M., Kako do konkurentskih prednosti u uvjetima globalne konkurencije, Rekonstruiranje gospodarstva Republike Hrvatske i globalizacija, znanstveni skup 'Susreti na dragom kamenu', Pula, 1998. (preuzeto od doktorske disertacije Ksenije Vodeb, str.10.)
  97. Tietz, B., Handbuch der Tourismuswirtschaft, München, 1980.
  98. Tschiderer, F. (1980). Ferienortplanung.
  99. UNWTO - [http://www.e-unwto.org/pb-assets/unwto/2015\\_metho\\_notes\\_eng.pdf](http://www.e-unwto.org/pb-assets/unwto/2015_metho_notes_eng.pdf) ( pregledano : 24.01.2017.)
  100. Ulrich, H., Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientiren Managementlehre, Wunder R. Betriebswirtschaftshlehre als Management – und Führungslehre, Stuttgart, 1995., str.64.

101. Urry, J. (2001). Globalising the tourist gaze. *Tourism Development Revisited*, 150.
102. Vodeb, K. (2010). Turistična destinacija kot sistem, Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Portorož, TURISTICA.
103. Vodeb, K. (2014). Turistična destinacija: sodobna obravnava koncepta, Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica, Portorož.
104. Vujević, I. (1980). Integracije u ugostiteljsko – hotelskoj privredi, Organizacija integracijskog modela, Tiskarsko izdavački zavod »Zrinski«, Čakovec.
105. Vukonić, B. (1995). Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija. *Turizam*, 43, 3–4, str. 66–71.
106. Vukonić, B. (1995). Nužne promjene u sintagmi 'prostorna sastavnica' kod planiranja turističkoga razvitka hrvatskih priobalnih regija, Tržište ½, CROMAR, Hrvatsko društvo za marketing, Školska knjiga, Zagreb
107. Wang, Y. & Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana. *Tourism Management*, 28 (3), str. 863-875.
108. Wang, Y. (2008). Collaborative Destination Marketing Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*, 47 (2), str. 151-166.
109. Wang, Y., Pfister, R. E., Morais, D. B. (2006). Residences Attitude toward Tourism Development: A Case Study of Washington, NC. *Proceedings of the 2006 Northeastern Recreation Research Symposium*. [http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_nrs-p-14/54-wang-p-14.pdf](http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_nrs-p-14/54-wang-p-14.pdf).
110. Weaver, D.B., (2006). *Sustainable tourism: theory and practice*, Oxford, Burlington: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
111. Weber, S., Mikačić, V. (1995). *Osnove turizma*. Zagreb: Školska knjiga.
112. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., *Strategic Management*, Addison Wesley Publishing Company 1987. (preuzeto Dragan Magaš, *Turistička destinacija*, str. 52.)
113. Wöber, K. i Zins, A. (1997) Erfolgsmessung für Tourismusdestinationen: ein raumstruktureller Ansatz als Alternative? *Tourismus Journal*, Volume 1, Number 1, p.129-152.
114. Wood, D.J., Gray, B. (1991). Toward comprehensive theory of collaboration, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (2), str. 139–162.
115. Woodside, A. G. & Dubelaar, C. (2002). A general theory of tourism organizations systems: A conceptual framework and an experimental exploration. *Journal of Tourism Research*. 41 (2), str. 120-132.
116. World Tourism Organization (UNWTO), *Sustainable Tourism Development, guide for local Planners*, Madrid, 1993.
117. Żemła, M. (2014). Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*. 3 (4), str. 241-252.



## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS SLIKA

Slika 1. Matrica razvoja turizma .....	11
Slika 2. Tipologija turističkih destinacija .....	16
Slika 3. Životni ciklus turističke destinacije .....	18
Slika 4. Granica nosivosti kapaciteta.....	24
Slika 5. Destinacijski proizvod .....	34
Slika 6. Konceptualni model destinacijskog proizvoda .....	36
Slika 7. Stupanj uključenosti DMO-a u razvoj proizvoda.....	36
Slika 8. Destinacija kao konkurentna jedinica .....	40
Slika 9. Sustav destinacija.....	41
Slika 10. Sustav pojmova turističke organizacije .....	72
Slika 11. Turistički dijamant.....	83
Slika 12. Kvaliteta usluge s aspekta gosta i područje odgovornosti menadžmenta.....	85
Slika 13. Deset dimenzija kvalitete .....	86
Slika 14. Pogled zadataka menadžmenta neke turističke organizacije.....	91
Slika 15. Dodirne točke statuta – politika organizacije.....	93
Slika 16. Sustav planiranja destinacije .....	117
Slika 17. Primjer planiranja destinacije / planiranja turizma.....	120
Slika 18. Analiza okoline i koncepcija destinacije.....	121
Slika 19. Strategija destinacije na temelju osnovnih kompetencija .....	123
Slika 21. Turističko mjesto kao holding .....	133
Slika 22. Tipično raščlanjivanje turističke organizacije .....	135
Slika 23. Turistička organizacija prema uslužnim procesima .....	136
Slika 24. Najčešća struktura turističke destinacije.....	143
Slika 25. Primjer analize jakih i slabih strana te šansi i rizika.....	151
Slika 26. Strategija ponude .....	154
Slika 27. Strateška razvojno-planska osnova u turizmu destinacije .....	158

### POPIS TABLICA

Tablica 1. Tipovi turističkih destinacija - glavna ciljana tržišta i poduzete aktivnosti.....	14
Tablica 2. Životni ciklus destinacije i utjecaj turizma .....	19
Tablica 3. Moguća raspodjela funkcija u destinaciji „X“ .....	134

## KAZALO IMENA I POJMOVA

A

Aaker 58

Alhasanat 51

Antunac 29, 163

Archer 59

apatija 20

autentičnost 5, 6, 14, 39, 53, 114

Avelini-Holjevac 5

B

Beck 1

Bengtsson 54

Bieger 41, 43, 44, 47, 48, 72, 73, 77, 82, 83, 88, 89, 91, 93, 120, 123

Boventer 71

Bramwell 58

Brunt 60

Buhalis 13, 14, 21, 54

C

Chase 61

Coccosis 51, 59

Crnjak-Karanović 5, 6

Crotts 54

Č

Čavlek 96

D

d' Angella 54

dinamičnost 52

Deery 51, 60

Dibb 33

Diedrich 51, 59

Dulčić 4, 6, 44

E

Ender 31

euforija 20

Evans 55

Ezeala-Harrison 37, 38

F

Freyer 42, 96, 164

Fyall 55



G

Getz 50

Giddens 2

globalizacija 1, 2, 3, 5, 38, 54

granica nosivosti kapaciteta  
23, 24, 25

Gunn 34

H

Hall 64

Hammer 41, 42

Harvey 3

Headrich 141

Heath 71

Howie 47, 63

Huntington 3

I

identitet (kulturni) 3, 4, 5, 6, 9,  
34, 47, 53, 63, 64, 65, 68, 80,  
86, 89, 114, 143, 152

Inskeep 26, 47, 70, 94, 99

integracija 4, 55, 56, 57, 65,  
66, 103

integralni turistički proizvod  
46

interakcija 50

interdestinacijska suradnja 55

J

Jafari 50

K

Kaspar 31, 42, 43, 70, 79, 164,  
166, 167, 168, 174

Keller 47

Klarić 7

komparativna prednost 4, 39,  
63, 67, 68, 84

konkurentna sposobnost 39,  
54, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 89,  
138, 145

konkurentska prednost 39, 41,  
52, 53, 54, 56, 63, 64, 65, 67,  
68, 69, 138, 145

koordinacija ponude 42, 44,  
45, 56, 67, 72, 130, 164

Kralj 138

Krapf 164

kreativna suradnja 56

Krippendorf 31, 43, 163, 164

Križman Pavlović 15

Kušen 64, 67, 68, 124, 125

## L

Lässer 54

Laws 48, 50, 53, 58

Leiper 50

lokalna zajednica 61, 98

Lue 16

Lynch 54

## M

Mannell 34

Mayo 34

McIntosh 50

Mihalič 67

modernizacija 2, 167, 172

Montana 78

Morrison 34, 35, 36

mrežna partnerstva 44, 55, 56

Muller 70

multiplikator / multiplikativni  
efekt 29, 58, 90, 109

Murphy 34, 35, 36

Milardović 1, 3

masovni turizam 15, 17, 25,  
42, 46, 163, 165

## N

Ness 55

novi turizam 141

Nunkoo 60

## O

odredište 9, 11, 21, 106

održivi razvoj 18, 31, 39,  
60, 97, 105

optimiranje (kvalitete) 83, 89,  
136, 137

organizacijska struktura 71, 96  
126, 128, 135

organiziranost 52, 53, 58, 68,  
101, 124, 126, 160

otvorenost (sustava) 52, 53,  
79

## P

Parker 51

Pechlaner 47, 48

Perez 60

Pizam 59, 62

planiranje (destinacije) 115,  
116

Poon 57, 58

Porter 37, 38, 78, 83

povratne informacije 48, 51,  
65

pozicioniranje 8, 64, 68, 140,  
146, 156

prepoznatljivost (na  
turističkom tržištu) 5, 6, 63,  
67, 68, 128

proces valorizacije 63, 64, 66,  
67

Pümpin 80, 138

## R

razvoj destinacije 22, 51, 60,  
115, 117, 159

regionalizacija 6, 7, 8, 9, 57,  
131

repozicioniranje (destinacije)  
86

Richards 148

Richter 54

Ritchie 67

## S

Scarles 58

Schwaninger 141

segmentacija 46, 49, 122

sezonalnost 86, 108, 112, 157

Shani 62

Sikavica 41

sinergija 55, 56

Smersel 1

Staub 75

stohastičnost (sustava) 51, 52

suradnja 38, 42, 53, 54, 55, 56,  
63, 69, 89

Swarbrooke 47, 64

## Š

Šimunović 7

Škrtić 38

## T

Tietz 172

turistički resursi 63, 64, 66, 67,  
68, 97, 124

turističko iskustvo (doživljaj)  
46, 50, 53, 55, 56, 67

turistički lokalitet 7, 9

turističke atrakcije  
(atraktivnosti) 7, 32, 63, 64,  
65, 66, 67, 68, 69, 94, 95, 101,  
102, 105, 114, 124, 125

turističko mjesto 7, 43, 46, 85,  
133

## U

učinci turizma 7, 31, 59

UNWTO 16, 71

Urlich 78

usklađivanje 62, 64, 73, 130,  
143, 159

Urry 58

## V

Vujević 57

Vukonić 7, 8, 15, 47

## W

Wang 55, 60

Weaver 64

Weber 47

Wöber 85, 86

Wheelen 138, 139

Wood 54

Woodside 55

## Ž

Žemļa 55

ISBN 978-953-7842-35-2