

Turistička destinacija

Magaš, Dragan

Authored book / Autorska knjiga

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

Publication year / Godina izdavanja: **1997**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:814790>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-28**



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

TURISTIČKA DESTINACIJA





DRAGAN MAGAŠ, docent je Hotelijskog fakulteta Opatija. Rođen je 1956. godine u Posedarju gdje je završio i osnovno obrazovanje.

Srednju Ekonomsku školu - turistički smjer završio je u Rijeci.

Na Hotelijskom fakultetu diplomirao je 1980. godine, a magistrirao je na Institutu za ekonomiju i organizaciju u Rijeci, 1989. godine.

Nakon više znanstvenih istraživanja na raznim institucijama u inozemstvu, kao njihov stipendist doktorirao je 1993. godine.

Objavio je dvije knjige samostalno i jednu u koautorstvu, te više znanstvenih i stručnih radova u zemlji i inozemstvu.

Nositelj je kolegija EKONOMIKA TURIZMA i MANAGEMENT TURISTIČKE DESTINACIJE na Hotelijskom fakultetu u Opatiji.

Član je ATLAS-a (Europsko udruženje za turizam i slobodno vrijeme).

*Ono što si godinama stvarao
u času bi moglo razrušeno biti*

- NIJE VAŽNO STVARAJ !

*(Zapis sa zida Dječjeg doma
u Shishu Bhavani)*



Izdavač:

Sveučilište u Rijeci

HOTELIJERSKI FAKULTET OPATIJA

Recenzenti

prof. dr. Ivan Antunac

doc. dr. Vlatko Jadrešić

Lektor:

Ljiljana Butković

Kompjutorski slog:

Suzana Pekaž

Fotografije na omotu:

Marin Škrgatić

Tisak:

Tipograf - Rijeka

Naklada: 1000 primjeraka

ISBN 953-6198-14-2

Katalogizacija u publikaciji - CIP
Sveučilišna knjižnica Rijeka
UDK 338.48(075.8)

MAGAŠ, Dragan

Turistička destinacija / Dragan Magaš. - Opatija:
Hotelijerski fakultet, 1997. - 176 str. : graf. prikazi ; 24 cm
Bibliografija: str. 169-176.

ISBN 953-6198-14-2

971106001

Sveučilište u Rijeci

HOTELIJERSKI FAKULTET OPATIJA

Dr. Dragan Magaš

TURISTIČKA DESTINACIJA

Opatija, 1997.

Izdavanje knjige pomogli su:

Općina Posedarje

Grad Crikvenica

Jadrolinija Rijeka

Elektrolux Rijeka

Turisthotel Zadar

PREDGOVOR AUTORA

Knjiga "TURISTIČKA DESTINACIJA", plod je višegodišnjeg rada, znanstvenog i stručnog usavršavanja u zemlji i inozemstvu u području turizma. Ona je slijed prethodno objavljene knjige "*TURISTIČKA PUTOVANJA KAO EKONOMSKA DOBRA - Turistički management*", koja je imala za cilj ukazati na različite mjere i instrumente pomoću kojih bi trebalo "prevesti" hrvatski turizam iz faza klasičnog planiranja u više faze, strateškog planiranja i upravljanja.

Naime, daljnji razvoj hrvatskog turizma mora uvažavati preferencije potražnje za heterogenošću turističke ponude, što podrazumijeva i adekvatno *oblikovanje ponude*, s kojom se mora *upravlјati* i koja se mora razvijati u skladu s promijenljivim okruženjem.

U tom smislu, knjiga "TURISTIČKA DESTINACIJA" nastaje kada se u svijetu sve više govori o *upravljanju destinacijom*, kao izazovu upravljanja turizmom koji se sastoji u postizanju sklada interesa na relaciji *posjetitelji - lokalne zajednice - turistički sektor*.

U *prvom i drugom dijelu* knjige, bezpogovorno se prihvaćaju tvrdnje mnogih stranih i domaćih autora, o neophodnosti uvrštenja prostora u sastavni dio turističkog dobra, koji se kroz turistički proizvod plasira i konzumira na turističkom tržištu. Naime, pod opskrbom turističkog tržišta ne podrazumijevamo samo pripremljenost turističkih dobara i usluga, već i dugoročno siguran prostor za odmor i rekreaciju, pod kojom podrazumijevamo optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor koji razvojem važnih i dominantnih sposobnosti (sociokulturnih, gospodarskih i ekoloških) u destinaciji stvara pretpostavke, koje će joj omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže dobre turističke rezultate.

Iskustva iz prakse pokazuju da se još uvijek ponašamo na način da *specificiramo ponudu*, a ne da ju optimalno kombiniramo na nivou cjelokupne turističke destinacije. Uzroke takvog stanja kao i mogući način prevladavanja problema smatramo osnovnim doprinosom ove knjige, a koji obrađujemo u njenom *trećem dijelu*, koji se sastoji od *hijerarhijskih razina stvaranja i organizacije ponude, strategije upravljanja turizmom destinacije i turističke politike destinacije*.

Vršena istraživanja pokazuju često miješanje ovlasti unutar turističke destinacije, bilo iz političkih razloga ili razloga sveopćeg nerazumijevanja "tehnologije" određenja i donošenja strategija, te postavljanja ciljeva u skladu s ciljevima više hijerarhijske razine.

Suštinske probleme vidimo u:

- radu turističkih zajednica,
- nedovoljno artikuliranoj turističkoj politici u donošenim strateškim dokumentima.

Turističke zajednice uglavnom baziraju svoje aktivnosti na tzv. *promotivnim* zadaćama, ne uviđajući potrebu *razvojne, koordinacijske i edukativne* zadaće.

Naime, *oblikovanje turističke destinacije* kao jedne od pretpostavki za ostvarenje viših strateških ciljeva, obvezuje turističke zajednice na stvaranje pretpostavki za integralan razvoj kvalitete cjelokupne destinacije, tj. svih njenih dijelova ponude odnosno za pravilno upravljanje turističkom destinacijom.

Iz navedenih razloga smatram obavezom turističkih zajednica da putem navedenih zadaća iniciraju organizaciju svih nositelja ponude koji će postati neizostavni dio svih aktivnosti vezanih za oblikovanje i upravljanje ponudom destinacije.

Mišljenja sam da bi takav pristup morao omogućiti jačanje *nacionalne turističke organizacije*, na uštrb sadašnjeg trenutnog prekrutog i

preadministrativnog pristupa Ministarstva turizma koje se ne uspijeva nametnuti kao nositelj interdisciplinarnog pristupa u razvoju turizma.

Kada je riječ o turističkoj politici, istraživanja pokazuju da se vrlo često miješaju pojmovi *nacionalna turistička politika i turistička politika pojedinih nositelja ponude*.

U tom smislu, dio trećeg poglavlja bavi se teorijsko-znanstvenim pristupom turističkoj politici, odnosno njenim *konceptima, nositeljima, ciljevima i zadaćama*.

Četvrti dio knjige obrađuje strateško razvojno plansku osnovu turizma Hrvatske. Stavlja se poseban naglasak na uvođenje koncepta turističke destinacije gdje se zagovara neophodnost oblikovanja turističkih destinacija u Hrvatskoj, na način da ne slijede nužno administrativne granice jedinica lokalne samouprave.

Što se *nacionalne turističke politike Hrvatske* tiče, konstatira se da je ona djelomično artikulirana u Razvojnoj strategiji hrvatskog turizma, a kao pretpostavke za njeno konačno oblikovanje, navodi se razgraničenje prava i obveza između države i ostalih hijerarhijskih razina kao i uvođenje okvirnih mjera turističke politike sa ciljem jačanja razvojne komponente, bilo da se radi o pojedinim segmentima ponude ili o otklanjanju disproporcija u regionalnom razvoju turizma i slično.

Peti dio knjige navodi iskustva nacionalnih turističkih politika Švicarske i Njemačke, a u *šestom dijelu* se navode najznačajnije internacionalne organizacije turizma.

Dr. sc. Dragan Magaš, docent

Sadržaj

1. TURISTIČKA DESTINACIJA U REGIONALNOM RAZVOJU TURIZMA	1
2. DESTINACIJA KAO ŽARIŠTE TURIZMA	7
2.1. POVIJESNI RAZVOJ TURISTIČKE DESTINACIJE	10
2.1.1. Od turističkog mjesta do turističke destinacije	11
2.1.2. Marketinški aspekti turističke destinacije	13
2.2. RAZVOJ TURISTIČKE DESTINACIJE	21
2.3. TURISTIČKA DESTINACIJA I DUGOROČNE IMPLIKACIJE	26
2.3.1. Granica nosivosti kapaciteta (carrying capacity)	27
2.3.2. Sociokulturno djelovanje turizma	34
2.3.3. Utjecaj turizma na okolinu	36
2.3.4. Utjecaj turizma na gospodarstvo	39
2.3.5. Održivi razvoj turizma	43
3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE PONUDOM TURISTIČKE DESTINACIJE	51
3.1. HIJERARHIJSKE RAZINE STVARANJA I ORGANIZACIJA PONUDE ODMORA U DESTINACIJI	63
3.1.1. Poduzeća kao proizvođači na turističkom tržištu	63
3.1.2. Općina/grad kao nositelj ponude na turističkom tržištu	69
3.1.3. Poslovne udruge kao nositelji ponude na turističkom tržištu	71
3.1.4. Ostale udruge	72
3.2. STRATEGIJA UPRAVLJANJA TURIZMOM DESTINACIJE	74
3.2.1. Ciljevi turističkih zajednica	74
3.2.2. Zadaće strateškog managementa turističkih zajednica	78
3.2.3. Marketinški management turističkih zajednica	90

3.3. TURISTIČKA POLITIKA DESTINACIJE	100
3.3.1. Teorijsko-znanstveni pristup turističkoj politici	100
3.3.2. Koncepti turističke politike	110
3.3.3. Nositelji turističke politike	115
3.3.4. Ciljevi turističke politike	120
3.3.5. Zadaci turističke politike	126
4. STRATEŠKA RAZVOJNO PLANSKA OSNOVA TURIZMA HRVATSKE	129
4.1. UVOĐENJE KONCEPTA TURISTIČKE DESTINACIJE	139
4.2. HRVATSKA TURISTIČKA POLITIKA	142
5. TURISTIČKA POLITIKA ŠVICARSKE I NJEMAČKE	147
5.1. TURISTIČKA POLITIKA ŠVICARSKE	147
5.2. TURISTIČKA POLITIKA NJEMAČKE	156
6. INTERNACIONALNE ORGANIZACIJE TURIZMA	163
7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	167
LITERATURA I DRUGI IZVORI	169

1. TURISTIČKA DESTINACIJA U REGIONALNOM RAZVOJU TURIZMA

Regionalizam 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.

Regionalizacija znači metodu prostorne raščlambe neke prostorne cjeline na dijelove koji se ističu određenom prostornom, razvojnom, povijesnom, sociološkom i drugom posebnosti ili homogenošću tih vrijednosti. (Šimunović, 1995.)

Suvremenu regionalizaciju u Hrvatskoj treba još razvijati, pogotovo u dijelu tzv. funkcionalne regionalizacije.

Naime, literatura najčešće spominje dva tipa regionalizacije:

- (1) **prostornu regionalizaciju i**
- (2) **funkcionalnu regionalizaciju.**

Prostorna regionalizacija Hrvatske dijeli Hrvatsku na sljedeća područja: (Blažević, 1994)

a) Jadransko turističko područje

- Sjeverno Hrvatsko primorje
 - * Istra
 - * Kvarner
- Južno Hrvatsko primorje
 - * Sjeverna Dalmacija
 - * Srednja Dalmacija
 - * Južna Dalmacija

b) Gorsko turističko područje

- Gorski kotar
- Ogulinsko-plašćanska udolina
- Lika

c) Panonsko-Peripanonsko turističko područje

- Središnja Hrvatska
- Istočna Hrvatska

Drugi primjer prostorne regionalizacije Hrvatske odnosi se na tzv. teritorijalni ustroj hrvatskih županija, koji cjelokupan hrvatski prostor dijeli na dvadeset i jednu županiju.

- Županija zagrebačka
- Županija krapinsko-zagorska
- Županija sisačko-moslavačka
- Županija karlovačka
- Županija varaždinska
- Županija koprvničko-križevačka

- Županija bjelovarsko-bilogorska
- Županija primorsko-goranska
- Županija ličko-senjska
- Županija virovitičko-podravska
- Županija požeško-slavonska
- Županija brodsko-posavska
- Županija zadarsko-kninska
- Županija osječko-baranjska
- Županija šibenska
- Županija vukovarsko-srijemska
- Županija splitsko-dalmatinska
- Županija istarska
- Županija dubrovačko-neretvanska
- Županija međimurska
- Grad Zagreb

Svaka je prostorna regionalizacija ujedno i pokušaj funkcionalne regionalizacije. Uspjeh funkcionalne organizacije pretpostavlja prvenstveno uvažavanje okruženja. Naime, europsko i svjetsko turističko tržište traže nove vrijednosti. Hrvatska na cijelom svom prostoru ima turističke atraktivnosti koje se moraju valorizirati. Stoga je Hrvatsku potrebno podijeliti na turističke regije koje ne bi nužno slijedile administrativne granice, već bi poticale unutarregionalne procese u funkciji stvaranja **optimalne ponude** i **kvalitete turizma** ovisno o **novim turističkim uvjetima**.

Pod optimalnom turističkom ponudom podrazumijevamo optimalnu kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih čimbenika te mogućnosti turističkog djelovanja unutar jedne funkcionalne cjeline.

Tu naročito mislimo na *površinu, broj stanovnika, izvedenu ponudu* (kapaciteti za smještaj i prehranu, kapaciteti za šport i zabavu, kulturni objekti) kao i na ponudu koja se *pridodaje izvedenoj ponudi*, a to su najčešće *slika mjesta, slika krajolika, znamenitosti, srdačnost stanovništva, klima, vremenske prilike, aglomeracija ljudi* i slično.

U prilog činjenici da postojeća županijska regionalizacija Hrvatske ne udovoljava zahtjevima tržišta govore i istraživanja (Klarić, 1995.) iz kojih je vidljivo da dobre mogućnosti samostalnog funkcioniranja, trenutačno i u perspektivi imaju samo županije Istarska i Primorsko-goranska, a dosta dobre mogućnosti i županije Splitsko-dalmatinska i Dubrovačko-neretvanska, te Grad Zagreb (od ukupno ostvarenih noćenja, 1989. godine imaju zajedno preko 80%).

Kvaliteta turizma odnosno novi turistički uvjeti temeljna su polazišta uspješne daljnje regionalizacije u turizmu.

U turizmu je situacija to složenija što se tiče prostornog problema s kojim se suočava turistički svijet. Još su prije petnaestak godina započela intenzivnija raznovrsna, sustavna i opsežna istraživanja i analize "sa samo jednom zadaćom: odgovoriti na pitanje kako dalje razvijati turizam, a da pri tome ne trpi prostor (resurs), 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 istraživanja i razmjena mišljenja doveli do spoznaja o potrebi razvijanja tzv. odgovornog, "mekog", alternativnog, održivog ili eko-turizma, kako se najčešće pokušalo nazvati taj novi impuls u turističkim razvojnim spoznajama." (Vukonić, 1995.)

Najnovije analize hrvatskog turizma ukazuju da je isti monoturističkog tipa odnosno turistički proizvod formuliran je kao "more, sunce i smještaj". Drugim riječima, ušao je u fazu stagnacije i prije ratom uzrokovanog pada turističkih dolazaka.

Hrvatska turistička ponuda tijekom godina nije pratila zahtjeve turističke potražnje, a istodobno je raskorak između cijena i vrijednosti za dobivene usluge postajao sve veći. Očito je iza nas vrijeme kad se koliko-toliko kvalitetan turizam jednostavno "događao" hrvatskim turističkim regijama. Stoga je ključni pojam koji sažima dugoročnu strategiju povratka Hrvatske na svjetsko turističko tržište **repozicioniranje**.

Pojam **repozicioniranja** ima dva aspekta:

- a) novu koncepciju turističkog razvoja, i
- b) novu koncepciju turističkog marketinga.

Nova koncepcija turističkog razvoja mora biti utemeljena na načelu tržišta, privatne inicijative, ekonomije malih razmjera, komplementarnosti turističkog razvoja obale i njenog zaleđa, ekološke ravnoteže, turističke politike koja je ujedno i kulturna politika te na načelu razvoja **destinacije kao funkcionalne cjeline**.

Nova koncepcija turističkog marketinga podrazumijeva pozicioniranje destinacije, njene turističke proizvode i njihov plasman na ciljano tržišta.

Regionalizacija, tj. prostor kao cjelina, bitna je sastavnica novih turističkih koncepcija koje pod turističkim robama (Richter, Schliper, Friedmann, 1978.) ne podrazumijevaju samo materijalne stvari, usluge i prava već i dugoročno osiguran prostor za odmor i rekreaciju.

Dakle, "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 sastavnicu osnovnog (turističkog) proizvoda. Danas smo i u našoj praksi sve više svjesni da uređeni prostor dovodi ili odvodi posjetitelje, a da o ukupnom čovjekovu okolišu ovisi hoćemo li, koliko ćemo ili možda nećemo biti prihvaćeni na turističkom tržištu". (Vukonić, 1995.)

2. DESTINACIJA KAO ŽARIŠTE TURIZMA

Prema Leiperovom turističkom sustavu (1990.) turistička je destinacija možda jedan od najvažnijih elemenata (podsustav). Destinacija predstavlja razlog putovanja, a turističke robe u njoj izazivaju posjete. U isto vrijeme, zbog neodvojive prirode turističke potrošnje kupuje se tamo gdje se i proizvodi ponuda odmora, destinacija dolazi pod znatan pritisak gostiju, a koji je usmjeren i na vrijeme i na specifične lokalitete. Jasno, koliko se turistička potražnja povećava, sve više lokaliteta podliježe toj prijetnji.

Zbog toga su pažljiv profesionalni management i planiranje destinacije vrlo bitni ako turizam želi sačuvati elemente destinacije i biti primijećen kao "prihvatljiva" turistička ponuda.

Opće karakteristike turističke ponude destinacije "proizvodnja" ponude odmora, i heterogenost elemenata su izuzetno bitne.

Drugim riječima, sve su destinacije kombinacija fiksnih i varijabilnih čimbenika te mogućnosti turističkog djelovanja (Schumann, 1976). Ukoliko nedostaje neki od čimbenika ne možemo ni govoriti o ponudi turističke destinacije.

Problemi u destinaciji najčešće proizlaze iz koordinacije raznih čimbenika.

Destinacije su vrlo promjenjive, ne samo da se mijenjaju uslijed pritiska turizma nego i zbog "zastarjelosti" ponude. **Osnovni ciljevi turističke destinacije su: osigurati kvalitetu gostima i dugoročnu egzistenciju domicilnog stanovništva.** Uvijek treba imati na umu da destinacije nisu statične, one se mijenjaju i razvijaju u skladu s preferencijama gostiju.

Ideju turističkog ciklusa može se primijeniti na destinaciju kao kostur razmatranja međusobnog utjecaja ponude i potražnje, ali i kao način razmišljanja o dugoročnoj implikaciji. U ideji "održivog" turističkog razvoja sadržana je i **dugoročna perspektiva razvoja turizma Hrvatske** (Institut za turizam, 1995.): ¹

- (1) *Održivi razvitak jedina je poželjna a, dugoročnije gledano, i jedina moguća razvojna perspektiva hrvatskog turizma i svekolikog hrvatskog gospodarskog razvitka.*
- (2) *Okoliš treba koristiti na način i u mjeri da se maksimalno čuva kvaliteta tog neobnovljivog resursa.*
- (3) *Pokoljenjima koja dolaze ne smije se ugroziti ekonomska, ekološka i društvena osnova razvitka, što znači da s dosadašnje, uglavnom, nekritičke eksploatacije treba prijeći na racionalnije korištenje resursa.*
- (4) *Budući da je ostvarenje koncepta održivog razvitka dugoročan proces, treba uporno i strpljivo raditi na utvrđivanju kriterija održivosti i njihovoj implementaciji u društveni i gospodarski sustav.*

¹ Zaključci Međunarodnog skupa "Prema održivom razvitku turizma u Hrvatskoj", Institut za turizam, 1995.

- (5) *Potrebno je usmjeravanjem prema održivom razvitku krenuti odmah, makar i malim koracima, jer su dosadašnja iskustva pokazala da su takva najjednostavnija rješenja najčešće i najučinkovitija.*
- (6) *Potrebno je što skorije obaviti detaljnu analizu i preciznu identifikaciju i vrednovanje prirodnih i kulturno-povijesnih turističkih resursa Hrvatske.*
- (7) *Budući da turističko tržište postaje ekološki osviješteno i zahtjevno u pogledu kvalitete, tome je potrebno prilagoditi turistički proizvod i njegov marketing.*
- (8) *Država je dužna strategijom razvitka i zaštite okoliša legalizirati odgovarajuće poticajne i represivne mjere koje osiguravaju racionalni odnos između razvitka i zaštite okoliša.*
- (9) *Bolje je čekati pravu priliku za razvoj, nego u cilju kratkoročnih koristi ugroziti resursnu osnovu turizmu.*

"Na turizam se danas više ne gleda jednako kao prije. Njegov brzi razvoj, ali i promjene opće društvene strukture i svijesti doveli su do novog diferenciranog promatranja turizma. Širom svijeta vodi se diskusija o troškovima i koristima turizma za gospodarstvo, okolinu i društvo, a umjesto nekadašnjih govora o koristima i gospodarstvu." (Krippendorf, 1988.)²

² Preuzeto iz referata dr. Walter Ender, seminar "Okolina i turizam" - "Sustainable Tourism", Institut za turizam i slobodno vrijeme, Beč.

2.1. POVIJESNI RAZVOJ TURISTIČKE DESTINACIJE

Riječ **destinacija** (lat. *destinatio* - odredište) rabi se u svim odgovarajućim oblicima romanskih jezika, no vrlo je raširena i u anglosaksonskim zemljama. U svom izvornom značenju sinonim je za **odredište**, pa i cilj, krajnji ili usputni. U turizam je, smatra se, ušla posredstvom prometa, posebice onog zračnog koji koristi englesku terminologiju.

Taj uži pojam, pojam destinacije, počeo se prije četvrt stoljeća, dakle početkom sedamdesetih godina, postupno širiti i na istraživanja turizma, poglavito njegovih tijekova između emitivnih i receptivnih područja. Destinacija je postajala sve više istoznačnica za turistički lokalitet, zonu, regiju, zemlju, skupinu zemalja, pa čak i kontinent.

Ovakav razvoj, uz pokoje prigovore kritičara protezanja izvornog značenja pojma na novo područje znanstvenog interesa, imao je svoje začetke u radovima pojedinim američkih (C. Gurm, 1988.), no i domaćih autora (S. Marković, 1972.; Đ. Čamić, 1988.). Iz toga doba datiraju i prve definicije, koje se u suštini svode na određenu prostornu cjelinu ili jedinicu....³

³ Preuzeo od dr. T. Hitreca, Turistička destinacija, pojam, razvitak, koncept (1995.), časopis TURIZAM, 3/4, Institut za turizam Hrvatske, Zagreb.

2.1.1. Od turističkog mjesta do turističke destinacije

Razvitak je turizma u hrvatskim krajevima bitno vezan i uvjetovan otvaranjem željezničkih pruga (Beč-Trst 1857, Zagreb - Karlovac - Rijeka 1873, Ljubljana - Rijeka 1874, Divača - Pula 1876.), te razvojem cestovnog prometa i prvih smještajnih i drugih kapaciteta: 1882. vila "Angiolina" pretvara se u hotel u Opatiji, otvara se hotel "Kvarner" 1884. godine. Mađari u Crikvenici 1894. godine otvaraju hotel "Therapija". Turistički promet se sve više bilježi i u Lovranu, Lošinj, Kraljevici, Rabu i Novom Vinodolskom, Selcima. Osnivaju se i Turistički savezi i društva (Regionalni turistički savez za Istru 1907. godine). U Dalmaciji se već 1868. osniva "Higijeničko društvo u Hvaru, a u Zadru 1899. godine "Planinsko i turističko društvo Liburnija". Godine 1909. osniva se "Pokrajinski savez za promicanje saobraćanja stranaca u Dalmaciji, te 1902. hotel "Bristol", a već 1843. godine Komisija za poljepšanje grada Zadra. Godine 1893. u Dubrovniku je otkriven spomenik Gunduliću i otvara se hotel "Imperial" 1897. Godine 1914. osniva se Savez hrvatskih kupališta na Jadranu koji obuhvaća sva turistička društva u Hrvatskom primorju. Na Plitvičkim jezerima izgrađen je 1895. hotel na Velikoj Poljani, a 1912. u Zagrebu se osniva "Društvo za poljepšavanje Plitvičkih jezera", te 1913. Društvo za promet stranaca, a još prije toga u Samoboru, 1886. također "Društvo za poljepšavanje Samobora". (Jadrešić, 1995.)

Navedene povijesne činjenice govore u prilog konstataciji da današnje turističke destinacije imaju svoje logično ishodište u pojmu turističkog mjesta koja su svojim čimbenicima ponude stvarali intenzitet i kontinuitet posjeta, te na toj osnovi egzistencijalna sredstva domicilnom stanovništvu.

Dakle, tadašnja su turistička mjesta u potpunosti odgovarala zahtjevima turista i po raspoloživom vremenu i po količini financijskih sredstava, odnosno po korištenim prometnim sredstvima i ostalim preferencijama.

Značaj turističkog mjesta odnosno nužnost njegovog daljnjeg "osmišljavanja" i obogaćivanja potvrđuje i pravna legislativa iz tog vremena.

Tako su npr. temeljem Zakon o zdravstvu iz 1906. godine na teritoriju Austro-Ugarske naziv priznatih morskih lječilišta stekla neka već afirmirana mjesta: Opatija, Lošinj, Crikvenica, Dubrovnik i Cavtat.⁴

Slijedom toga, Kraljevina Jugoslavija donijela je Pravilnik o proglašavanju turističkih mjesta 1936. godine.⁵

Bivša federacija Jugoslavije, izgradnjom svog etatičkog odnosno samoupravnog odnosa, napušta tržišni odnos i nastavlja tzv. statističku podjelu, s pretežitim naglaskom na kvantitativno praćenje turističkih tijekova. Na štetnost takvog odnosa upozorava (Alfier, 1955.).

Zakašnjela i tek djelomična reakcija na te apele imala je nesumnjivo štetne posljedice za turističku praksu, posebice u Hrvatskoj. Neodređeni pravni status turističkih mjesta bio je, a uglavnom i ostao, ozbiljna kočnica razvitka, što su u pravilu izbjegle konkurentne zemlje

⁴ Preuzeo od dr. T. Hitreca, Turistička destinacija, pojam, razvitak, koncept (1995.), časopis TURIZAM, 3/4, Institut za turizam Hrvatske, Zagreb.

⁵ Tekst Pravilnika iz 1936. i popis tada proglašanih turističkih mjesta donio je časopis TURIZAM, 9. i 10./1986.

protežući specijalne turističke propise ne samo na mjesta, već i na šira područja, posebno priobalne regije (Francuska, Španjolska, Turska, Portugal itd.).⁶

Republika je Hrvatska donijela poseban Pravilnik o proglašenju i razvrstavanju turističkih mjesta u veljači 1992. godine, koji je obuhvatio čak 530 mjesta u četiri razreda (A, B, C i D), ovisno o dostignutom stupnju razvijenosti.⁷

2.1.2. Marketinški aspekti turističke destinacije

Turističko putovanje kao roba podrazumijeva kompleksnu robu koja se nudi u bezbroj varijanti, u vrlo velikom broju različitih kvaliteta odnosno koja se može oblikovati na niz načina i za kojom vlada potražnja na temelju različitih, dijelom oprečnih motiva. Putovati se može dalje ili bliže, udobnije ili manje udobno, sporije ili brže. Smještaj može biti manje ili više udoban, a danju i noću mogu se tražiti vrlo različite usluge u sasvim različite svrhe, dok boravak može biti duži ili kraći.

Želja može biti bijeg od vlastite svakodnevice, ali i približavanje drugim ljudima i doživljajima, vidjeti novo ili jednostavno odmoriti se. Pritom dolazi do kupnje roba koje se konzumiraju kod kuće, ali i druge vrste roba: prijevozničke usluge i druge usluge u obliku ponuđene prirode i odmora, druženja, promjene u obliku ponuđenog povijesnog blaga ili moderne umjetnosti.

⁶ Preuzeo od dr. T. Hitreca (1955.): isto

⁷ N.N. 6/1992.

Pojedinačno "turističko putovanje" sastoji se od niza pojedinačnih elemenata s mnogo različitih pojedinačnih obilježja. Pokušaj definiranja tipičnog ekonomskog dobra "putovanje" nije svrhovit. Svrhovitije je za različite svrhe analize izvući određena obilježja koja će se analizirati u pojedinim modelima a kasnije primijeniti uopćavanja ili sintezu.

U tom ćemo smislu najprije odrediti neke, s ekonomskog gledišta bitne značajke, po kojima se, općenito govoreći, putovanja razlikuju. Ovdje treba najprije spomenuti:

- **vrstu putovanja**: ista često nije povezana sa svrhom ili motivom, pa se prema traženom objektu može klasificirati na sljedeći način:
 - *priroda*,
 - *rekreacijski objekti*
 - *umjetnost i povijest*

Kod nekih vrsta putovanja, uz veliko pojednostavljenje, moramo razlikovati sljedeće elemente:

- **udaljenost** od mjesta stanovanja i **rutu** odabranu za putovanje,
- **trajanje boravka** kao i **dužinu** samog putovanja,
- **kvalitetu** putovanja, **stupanj udobnosti** putovanja i boravka i
- **vrijeme putovanja**, pri čemu svi ti elementi mogu više ili manje varirati neovisno jedan o drugom, doduše ne uvijek neovisno o svrsi putovanja.

Odluke o navedenim varijablama podliježu najčešće ograničenjima: **ograničenju izdataka** i **vremenskom ograničenju**.

Ovisno o **željama pojedinih gostiju**, glede troškova i vremena, mogu se predvidjeti po skupoci i trajanju različiti:

- **dugi boravci na odmoru**
- **kratki boravci na odmoru ili**
- **brzi vikendi i izleti.**

Značajka je mnogih putovanja **željena promjena** između pojedinih putovanja, što znači da se putovanje ne može sagledati samo za sebe već se često mora sagledavati povezano s ranijim i narednim putovanjima. Kod mnogih je planiranja putovanja nepotpuna informacija (Datzer, 1983.) o turističkoj destinaciji i onome što se tamo može poduzeti važan element.

Navedenim **izdacima za putovanje** moraju se **pribrojiti i troškovi pribavljanja informacija**, i u to utrošeno vrijeme.

Na temelju vlastitih iskustava, izvješća drugih koji idu na godišnji odmor, reklama, **predodžbe i želje mnogih koji idu na odmor stalno se mijenjaju**.

- ▽ **Stabilne preferencije su iznimka, a sustavni pomaci i modni trendovi pravilo.** ▽

- ▽ *Zbog toga su preferencije turista važna varijabla, one su funkcija vlastitih iskustava, postojeće razine informacija i ponašanja drugih ljudi, kao što je to u teoriji ponašanja potrošača poznato i glede drugih roba.* ▽

Glavni je zadatak turističkog gospodarstva opskrba tržišta dostatnim (traženim) turističkim robama. Pod opskrbom ovdje se ne podrazumijeva **samo pripremljenost turističkih dobara i usluga već i dugoročno osiguran prostor za odmor i rekreaciju.** (Von Böventer, 1989.)

U mikroekonomiji se razlikuju **fiksni i varijabilni ulazni čimbenici.** Fiksni je čimbenik određen time što njegova količina uvrštenja ne ovisi o proizvodnoj količini, već je fiksno zadan i zbog toga najčešće vezan uz određeno mjesto.

Fiksni su ulazni čimbenici oni koji se uopće ne mogu mijenjati ili se vrlo dugoročno mijenjaju. Kao primjer za to mogu se uzeti slike krajolika, znamenitosti, atraktivnosti i slično. Među iste treba ubrojiti i one "proizvedene" koji se mogu poistovjetiti s turističkom infrastrukturom, suprastrukturom (hoteli, objekti za šport i zabavu, kulturni objekti, restorani, bazeni, turistički uredi i slično).

Navedeni čimbenici daju korisnicima odmora određene mogućnosti djelovanja, koje se mogu odrediti i **kao prostor za turističke aktivnosti.** Pri tome se misli na one prilike i opcije koje su dodatno sadržane u konkretnim stvarima, uslugama i pravima ponude odmora.

Za to bi rabili pojam "lokalna mogućnost turističkog djelovanja" i time podrazumijevali sve aktivnosti, utiske i doživljaje koje može pružiti određena turistička destinacija.

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

Mogućnost turističkog djelovanja kao bitan se dio ponude odmora proizvodi i plasira u turističkoj destinaciji. Glede proizvodnje i uporabe mogućnosti turističkog djelovanja razlikujemo **lokalno internu i lokalno eksternu mogućnost turističkog djelovanja**.

Interna se mogućnost turističkog djelovanja odnosi u turističkoj destinaciji neposredno na sljedeće lokacije, na infrastrukturno unutrašnje otvaranje, na određena raspolaganja i regulative. Internu mogućnost turističkog djelovanja destinacije treba sagledati kao funkciju internih mogućnosti općina ili mjesta u destinaciji, destinacijsku strukturu i određene mjere (propise) unutar destinacije.

Drugim riječima, **internu mogućnost turističkog djelovanja destinacije** možemo definirati kao funkciju turističkih prilika i atraktivnosti koje podrazumijevaju i kvantitativne i kvalitativne čimbenike unutar turističke destinacije.

Moglo bi se poći od sljedećeg diferenciranja:

- objekti za smještaj i prehranu;
- trgovine, servisi;
- objekti za zabavu i kulturni objekti;

- atraktivnosti;
- znamenitosti;
- slika krajolika; dostupnost;
- klima, vremenske prilike;
- ljubaznost stanovništva;
- aglomeracija ljudi na odmoru;
- infrastruktura.

Eksterna mogućnost turističkog djelovanja destinacije definira se:

- (1) *kao funkcija mogućnosti internog djelovanja ostalih lokacija izvan destinacije;*
- (2) *kao struktura koja povezuje te lokacije i vlastitu destinaciju i*
- (3) *kao ograničavajuće mjere i propisi.*

Tako se mogućnost izvanjskog turističkog djelovanja određene turističke destinacije odnosi otprilike na mogućnost djelovanja izvanjskih (susjednih) lokacija najčešće kao dopuna ponude promatranoj turističkoj destinaciji.

Iz navedenog može se zaključiti da se ***proizvodnu funkciju ponude odmora može definirati kao funkciju količine fiksnih i varijabilnih čimbenika turističke proizvodnje, te mogućnosti turističkog djelovanja u određenoj turističkoj destinaciji.***

Turistička potražnja doživljava neku destinaciju kao cjelovit proizvod. Danas turist, svjestan kvalitete, ne traži bezličan masovni asortiman, nego jedinstven i ujednačen profil ponude.

U tom smislu **moderna koncepcija marketinga** shvaća marketing kao koncepciju upravljanja destinacijom u kojoj su, u interesu ciljeva destinacije, sve aktivnosti usmjerene prema sadašnjim i budućim zahtjevima tržišta.

Polazište su istraživanjem tržišta prikupljene želje na strani potražnje, koje se, uzimajući u obzir vlastite ciljeve i proizvodne mogućnosti, pretvaraju u proizvod turističke destinacije. Drugim riječima: **Proizvod je ono što obećava uspjeh, ma što to bilo i bez obzira na kojem se prostoru odvijalo.**

Definiranje turističke destinacije u uvjetima nužnog repositioniranja hrvatskog turizma mora biti u funkciji stvaranja identiteta i kvalitete u ovisnosti o megatrendovima u turizmu.

Stoga se paušalne ocjene kvantitativnih pokazatelja, kao kriterija za ocjenu "uspješnosti" neke destinacije, moraju zamijeniti dosljednim kvalitativnim istraživanjima koja će omogućiti kvalitativni razvoj "od posve dolje do posve gore".

Kvalitativni trendovi u turizmu upućuju na niz tehnoloških, društvenih i političkih promjena u svijetu, koje su uvjetovale bitne promjene obilježja moderne turističke potražnje, a shodno tome i odgovarajuće prilagodbe na strani ponude.

Dakle, napuštanjem tzv. faze monoturizma nužno je stvoriti pretpostavke za razvoj tzv. destinacijskog turizma koji će **uvažavati okruženje, stalno preispitivati vlastitu strukturu i konkurenciju.**

U tom smislu čini se uputno zagovarati **izraz "destinacija"**. *Pod njim podrazumijevamo optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor koji razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji svjesno stvara pretpostavke koje će joj omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postigne dobre turističke rezultate.*

Dakle, turistička destinacija je odgovor na suvremena kretanja u načinu korištenja slobodnog vremena.

Kroz relativno dugo povijesno razdoblje "dostatan odgovor" bilo je turističko mjesto.

Takvo turističko mjesto imalo je sve sadržaje koje su trebali i koji su zadovoljavali tadašnje turiste. (Vukonić, 1996.)⁸

Pitanje: treba li turistička destinacija imati svoje granice, teorijsko je pitanje.

Granice turističke destinacije "odredit će tržište, one se formiraju "kroz izraz tržišne prihvaćenosti".⁹

⁸ Vukonić, B.: Teorijska i praktična ograničenja definiranja razvojnih tržišnih jedinica u hrvatskom turizmu, Zbornik radova, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik, 1996.

⁹ Isto, str. 229.

- ▽ ***Turističku destinaciju možemo definirati kao optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih čimbenika te mogućnosti turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama.*** ▽

2.2. RAZVOJ TURISTIČKE DESTINACIJE

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

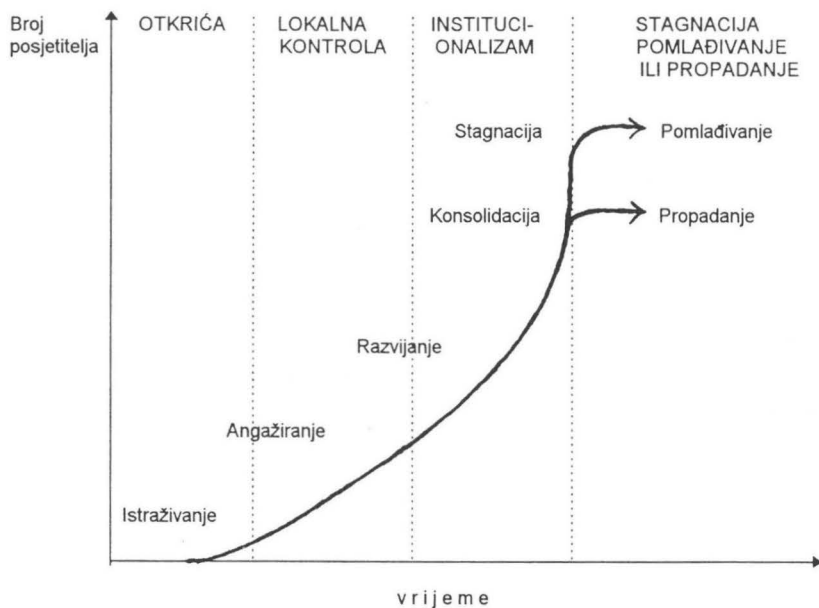
Evolucija je turizma bila čvrsto povezana s razvojem destinacije, a posebno s pojedinim lokalitetima koji su se značajnije razvijali razvojem komunikativnih čimbenika.

Navedeni su čimbenici uzrokovali masovnost turističkih grupa, često vrlo 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 1.)

Slika 1. 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 doprinose 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. (C. Cooper i dr, 1995.)

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 komunikacije i osiguranja potrebne energije, kroz kompjutorski sustav rezervacija koji omogućava brže i bolje udovoljavanje potražnje.

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

Nema dvojbe da će nove destinacije zahtijevati učinkovitiji management 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 je 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 iskorišćenja i smanjenja kvalitete usluga. Regionalno i nacionalno planiranje i kontrola razvoja 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 napori 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 na pomlađivanje.

Pomlađivanje uključuje nove atraktivnosti, novu kvalitetu, nova tržišta, nove distribucijske kanale. Najčešće su to "novo proizvedene" 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.

2.3. 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 objektivan način, potrebno je odmaknuti se od koncepata 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 gospodarstva;
- tipovima turističkih aktivnosti;
- 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 destinacija 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.

2.3.1. Granica nosivosti kapaciteta (*carrying capacity*)

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.

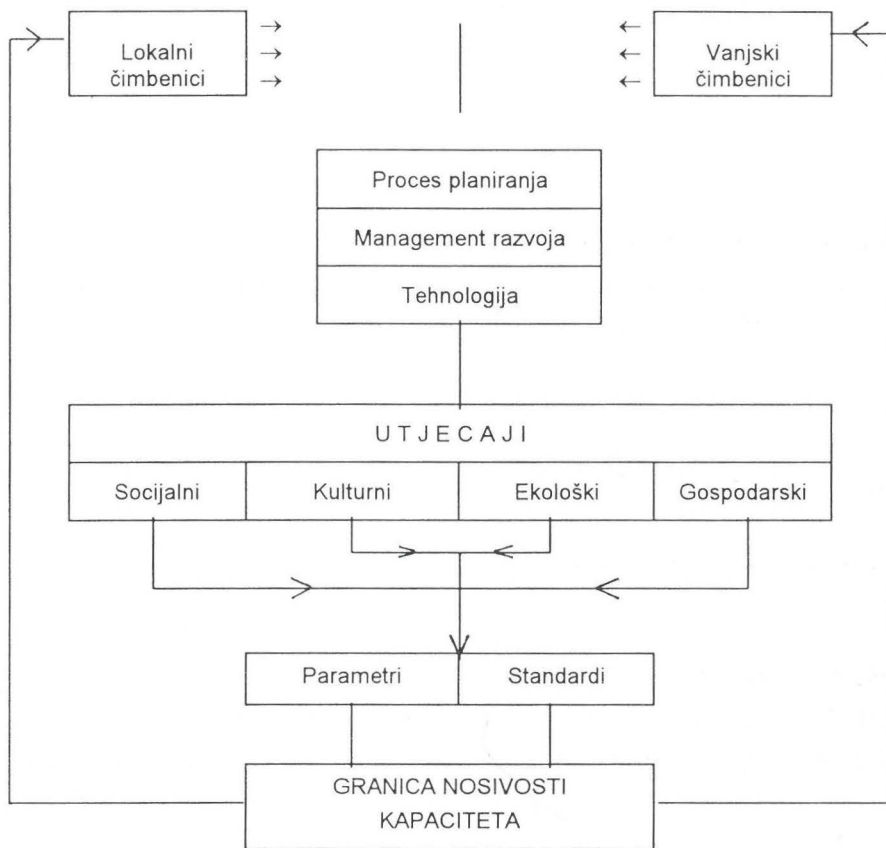
Važno je mjeriti prisutnost turizma na nedvosmislen način. To može biti u smislu turističkih "jedinica" gdje se broj dolazaka vrednuje prema gore navedenim čimbenicima, s ciljem stvaranja jedne standardizirane jedinice.

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 2. Granica nosivosti kapaciteta



Izvor: C. 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 neuobičajnija 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 ili 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 bit će i otpornije, a samim tim moći će osigurati maksimum dobiti, a izvrnuti 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. Lokana 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 utjecaj 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 veći utjecaj i njime izazvane promjene.

Karakteristike turista uključuju i način potrošnje posjetitelja, oblik prijevoza, strukturu 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 značaja nego neke druge aktivnosti koje vrši ista grupa turista.

c) Planiranje, management i tehnologija

- ⇒ Planiranje je povezano s organizacijom čimbenika ponude, a u cilju upravljanja budućim događajima. Turistički je management 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 managementa 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 managementom 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 fiksna 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 - posjetitelji će osjećati da se smanjuje njihovo turističko zadovoljstvo i destinacija će propadati.

2.3.2. Sociokulturno djelovanje turizma

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, pa je nalaz gospođe Smith (1989.), koji je iznijela u svojoj knjizi o antropologiji turizma, odmah bio prihvaćen u akademskom svijetu. 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 pogodnosti. 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.*** ▽

2.3.3. Utjecaj turizma na okolinu

Okolina, bilo prirodna bilo da 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 ovog stoljeća.

Pregled literature pokazuje da je relativno rijetko analiziran utjecaj turizma na okolinu. Poduzeti empirički studiji, kao što je utjecaj turizma na divljinu Afrike, na zagađenje mediteranskih voda ili na posebna obalna ili brdska područja koja su proučavana, kao i široka lepeza turističkih aktivnosti, otežavaju grupiranje nalaza takvih istraživanja i stvaranje razumljive okosnice za daljnji rad. (C. Cooper, 1995.)

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 izazvane 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, indirektna 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 utjecaji 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 oni 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 putevima i zaštićenim jezerima. Povećana uporaba motora na unutrašnje sagorijevanje zbog prijevoza turista, sagorijevanje nafte zbog hotelskih air-conditionera i sustavi hlađenja doprinose smanjenju kvalitete zraka, a buka u gradskim sredinama može biti dramatično povećana disko i noćnim klubovima te povećanim cestovnim prometom.

2.3.4. Utjecaj turizma na gospodarstvo

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.*

a) *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 u tijeku direktnog efekta jer će jedan dio sredstava izaći iz cirkulacije 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.

b) 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 neka rijetka) 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 (C. Cooper i dr., 1995.). 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 promjenu 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 (I. Antunac, 1985.) koji osporavaju teoriju turističkog multiplikatora.

2.3.5. Održivi razvoj turizma

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 razvijeni 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 na primjer 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 "raubuje" 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 optimističke. 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.

Ujedinjene nacije (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, središta najstarije vrste turizma.

Prema tome, prirodni i privredni resursi turizma predstavljaju takvo jedinstvo kakvo se ne susreće u drugim privrednim aktivnostima. U turizmu se prirodni resurs mora sačuvati, da bi vršio funkciju privrednog resursa, što nije slučaj u drugim sektorima ljudske proizvodnje. (I. Antunac, 1989.)

Na turizam se danas ne gleda više jednako kao prije. Njegov brži razvoj, ali i promjene opće društvene strukture i svijesti doveli su do novog diferenciranog promatranja 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 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 Jungk kritizirao je "tvrda putovanja" u svom članku "Koliko turista po hektaru plaže?". (Geo br. 10, 1980.)

Od tada se govori o "nježnom turizmu" - jednom obliku turizma koji bi bio odgovoran za okolinu i sociološki odgovoran.

Engleska riječ "sustainable" znači: održiv, na njemački se uobičajeno prevodi kao "ustrajan".

Pojam "održivi razvoj" u zadnje je vrijeme postao jako popularan. Taj je pojam 1987. u Bbeurdtlandu Reportu (Our Common Future - naša zajednička budućnost) definiran kako slijedi:¹⁰

"razvoj koji uvažava potrebe sadašnjosti, a da ne kompromitira sposobnost budućih generacija da ispune svoje vlastite potrebe".

¹⁰ Ender. W.: "Sustainable Tourism", seminar "Okolina i turizam", Institut za turizam i slobodno vrijeme, Beč, 1987.

"Sustainable Tourism" je dakle turizam koji ne uništava svoju bazu, koji ne stvara nepopravljive štete. **Ustrajnost - postojanost** znači da se resursi ne iskorišćuju nego koriste i na taj način se održavaju za buduća pokoljenja.

"Sustainable Tourism" se može definirati i kao jednakomjeran gospodarski i socijalni turizam te turizam koji je podnošljiv za okolinu. (Kaspar, 1991.)

Pojam održivi primjenjuje se dakle već i u turističkom gospodarstvu.

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

- ⇒ **pažljivo ophođenje (odnos) prema prirodi** - lijep krajolik, nedirnuta priroda, bez buke;
- ⇒ **uvažavanje domicilnog stanovništva i njegove kulture** - respektirati potrebe i želje domicilnog stanovništva;
- ⇒ **izbjeći 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 posebnosti;
- ⇒ **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 održivog 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 održivog 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 napor su potrebni na najrazličitijim razinama. U širem smislu tome pripadaju postupno razgrađivanje nastalih monostruktura, ograničenja brzine, podupiranje energije koje su prihvatljive za okolinu ..." (Mäder, 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 naslijeđe
 - ⇒ 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
- ⇒ mogućnost 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.

Rezultat će analize omogućiti razvoj održivih turističkih atrakcija, bilo da se radi o novim turističkim atrakcijama ili o već postojećim.

3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE PONUDOM TURISTIČKE DESTINACIJE

Pojam **strategija** potječe iz vojne terminologije. Na poslovno je područje taj pojam došao razvojem teorije igara. U literaturi nalazimo mnoge definicije strategije, koje povezuju svrhu i viziju organizacije, poslovnu politiku, njegove ciljeve, utjecaj na okolinu organizacije, strateške mogućnosti u okolini, integriran plan organizacije za postizanje ciljeva itd.

I. Kralj (1988.) definira: "Strategija je onaj dio djelatnosti politike organizacije u kojemu, kada se odrede osnovni široki ciljevi, izaberemo određene važne ciljeve (strateške ciljeve), pobrinemo se o alokaciji resursa (dinamičko strukturiranje) pomoću zahvata (manevara) te izaberemo odgovarajuće postupke za postizanje ciljeva (taktika), uzimajući u obzir utjecaje i potrebne odazive na promjene u okolini organizacije".

P. Senčar (1980.) sistemsku definiciju strategije razmatra kao "... onaj stalni izvršujući dio stvaralačke djelatnosti politike poduzeća (organizacije - podvukao 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, Hunger, 1995.)

1. **godišnje financijsko planiranje** - usmjereno je k uspostavljanju operativne kontrole kroz ostvarivanje budžeta;
2. **srednjeročno planiranje** - usmjereno efektivnijem planiranju rasta putem predviđanja;
3. **strateško planiranje** - usmjereno povećanju zadovoljavanja zahtjeva tržišta i povećanju konkurentske sposobnosti;
4. **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.

H. J. Ansoff i dr. (1981.) definiraju strateško upravljanje "kao trajan proces prilagođavanja poduzeća okolini te proces njegova 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 (Pümpin, 1986.) "razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u poduzeću svjesno stvorena pretpostavka koja mu

omogućuje da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže natprosječne rezultate".

Wheelen, Hunger (1995.) 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**.

Management je (Ulrich, 1985.) definiran kao oblikovanje, upravljanje i razvoj svrhovitih društvenih sustava. Time se management ne veže samo za poduzeće s čisto gospodarskom svrhom jer i druge društvene institucije (Turističke zajednice, Udruge obrtnika i slično) imaju problema u sferi rukovođenja.

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, lokalna 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 management u prvom redu konceptualni zadatak rukovodstva (managementa). 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.

Management (turističke destinacije - podvukao autor) pridržava se pet načela: (Kaspar, 1990.)

1. **orijentiran je prema primjeni** - management razvija upute za djelovanje svih suradnika iz prakse;
2. **orijentiran prema sustavu** - instituciju (destinaciju) obuhvaća u cjelini, vodeći računa o odnosima u destinaciji i izvan nje sa svim posljedicama u pogledu dinamike, isprepletenosti i otvorenosti destinacije odnosno supstava u turizmu;
3. **višedimenzionalan** - management obuhvaća materijalni plan (uporaba pojedinih usluga), funkcionalni plan (organizacija ponude) i tzv. plan smisla (što je smisao posla);
4. **integrirajući** - interno on integrira različita ponašanja u sustavu, dok eksterno mora uključiti destinaciju u njezino okruženje;
5. **orijentiran prema vrijednostima** - management je uključen u okruženje s određenim vrijednostima - kvaliteta u turizmu - gostoprimstvo, kvalitetne usluge, vrijednost za novac, zaštita potrošača, prijava gostiju i slično.

▽ *Oblikovanje, upravljanje i razvoj turističkih destinacija realizira se postupcima upravljanja koji su nadređeni operacionalizaciji u svim dijelovima i na svim razinama. S druge pak strane, management se mora oslanjati na integrirani sustav rukovođenja (npr. skupština Turističke zajednice).* ▽

Na osnovi strateške analize tržišta (preferencije turista), tzv. planskih vrijednosti, management turističke destinacije priprema odluke (npr. priprema turističke sezone, paušalni aranžmani i sl.), razrađuje program aktivnosti.

Da bi management 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 management 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 managementa turističke destinacije:

1. **određivanje ciljeva** u okviru općeg managementa 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** spada u nadležnost općeg managementa, 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 management značajne su i 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 prihvatanja.

Strateško upravljanje destinacijom mora 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 pomoci konkurencije, procjenjuje i prognozira razvoj tržišta, uvažavaju i druga zbivanja, te tako pokuša 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 managementa. (Schwaninger, 1985.)

Gledano u širem 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.** (Haedrich, 1993.)

Strateške analize dosadašnjeg turističkog razvoja, kao i konkurentnog 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 destinacijskog sustava pretpostavlja strateško upravljanje svih njegovih podsustava.

Stvaranje mogućnosti turističkog djelovanja kao bitan se dio ponude odmora 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 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.

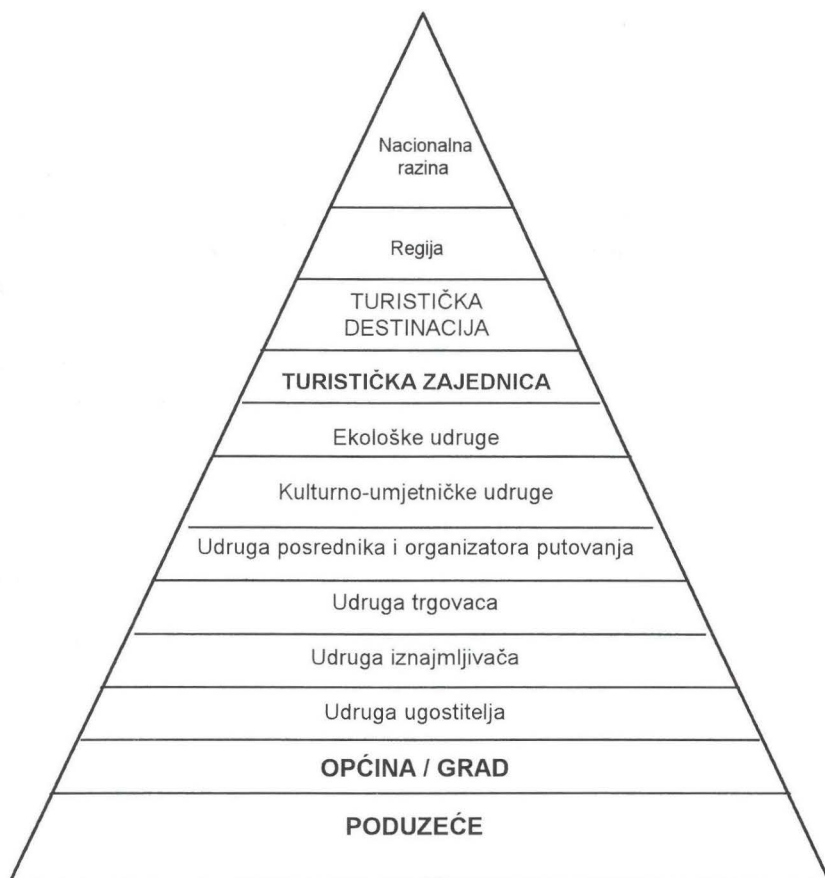
Prve se tri kategorije ubrajaju u tzv. "izvedenu ponudu" koja se specifično priprema za turističko korištenje, dok se sljedeće tri pribrajaju "prvobitnoj" ponudi. Ona svojom privlačnošću usmjerava turizam i daje mu oblik.

Lokalno eksterna mogućnost turističkog djelovanja destinacije definira se:

- ⇒ kao funkcija mogućnosti internog djelovanja ostalih lokacija jedne prostorne razine (općina X može doprinijeti 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 udruge, turistička zajednica).

Slika 3. Najčešća struktura turističke destinacije



Izvor: Izradio autor.

Dakle, turističku destinaciju treba promatrati kao sustav čiji podsustavi baziraju svoj razvoj na strateškom planiranju i upravljanju, koji podrazumijevaju analizu okruženja, vlastitih mogućnosti i konkurencije.

3.1. HIJERARHIJSKE RAZINE STVARANJA I ORGANIZACIJA 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 i profilirano usklađivanje svih nositelja ponude na razini destinacije,
- ⇒ usklađeno i zajednički aktivno djelovanje na razini prodajne politike.

3.1.1. 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 **fiksnim 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 turističkog 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 iznajmljivača¹¹
- kulinarske izložbe
- ekološke akcije
- povijesne znamenitosti
- plaže
- šetnice
- pješačke zone u središtu mjesta
- jedan javni bazen sa saunom
- dvadeset kilometara planinarskih staza
- turistički uredi
- turistički informativni centri
- mjesne atrakcije
- ljubaznost stanovništva
- aglomeracija ljudi

¹¹ dodani elementi poduzeća mogućnostima turističkog djelovanja destinacije.

Dakle, mogućnostima turističkog djelovanja destinacije pridodaju se mogućnosti turističkog djelovanja poduzeća.

Stoga valja naglasiti da poduzeće svoje mogućnosti turističkog djelovanja mora inkorporirati u mogućnosti turističkog djelovanja destinacije.

Držimo 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 analizi stanja potražnje
- ⇒ na analizi stanja ponude
- ⇒ na analizi bližeg i daljnjeg okruženja

- ⇒ na vlastite resursne osnove
- ⇒ na ciljevima razvoja.

Ciljevi razvoja moraju se odnositi:

- ⇒ na proizvod poduzeća
- ⇒ na cijene
- ⇒ na tržište
- ⇒ na promociju i
- ⇒ na 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 dugoročniju 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.

3.1.2. Općina / grad kao nositelj ponude na turističkom tržištu

Na razini općina/gradova¹² čini se nužnim razlikovati **stvaranje mogućnosti turističkog djelovanja i formiranje ponude za odmor**.

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.

¹² Ovdje se misli na jedinice lokalne samouprave.

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 turističkog 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.

3.1.3. 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 da štite 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 turističkog 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 turističkog djelovanja kombiniraju s mogućnošću turističkog djelovanja destinacije, a u skladu s opće prihvaćenim strateškim ciljevima destinacije i države u cjelini.

Pretpostavka je ovakvom pristupu i tretiranju udruga, a u cilju da kvalitativno doprinesu ponudi destinacije, ravnopravan tretman i članstvo u turističkoj zajednici destinacije.

3.1.4. Ostale udruge

Jedno od osnovnih načela suvremenog razvoja turizma je *uključivanje, savjetovanje i obavješćivanje domicilnog stanovništva* o svim 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, B., 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 lokalnog stanovništva koje može biti izloženo uznemiravanju od strane posjetitelja.

Lokalno stanovništvo bi moralo biti izvješćeno 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 doprinositi svekolikoj mogućnosti turističkog djelovanja destinacije.

3.2. STRATEGIJA UPRAVLJANJA TURIZMOM DESTINACIJE

Turistička se zajednica osniva radi jačanja i promicanja turizma destinacije i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba u djelatnostima ugostiteljstva i turizma i s tim djelatnostima neposredno povezanih djelatnosti.

3.2.1. Ciljevi turističkih zajednica

Zajednički ciljevi turističkih zajednica su:¹³

- a) **unapređenje općih uvjeta boravka**, i to osobito podizanje kvalitete turističkih i drugih komplementarnih usluga, očuvanjem i stvaranjem prepoznatljivog i privlačnog turističkog okružja i osiguranjem turističkog gostoprimstva na području za koje su osnovane,
- b) **promocija turističkog proizvoda** područja za koje su osnovane sukladno sustavu promicanja turizma i njegovim posebnim i općim zadaćama od razine mjesta do razine Republike, a radi uključivanja u europske i svjetske turističke tijekove,
- c) **razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma** te potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša.

¹³ Zbirka pravnih propisa iz turizma i ugostiteljstva, Kvantum-tim d.o.o., Zagreb, 1995.

Iz naprijed navedenih ciljeva turističkih zajednica nedvojbeno proizlaze **razvojne, promotivne, koordinacijske i edukativne** zadaće turističke zajednice destinacije.

Pod **razvojnim** zadaćama turističkih zajednica podrazumijevamo izravno financiranje ili sufinanciranje razvojnih projekata koji unapređuju opće uvjete boravka turista, tj. koji stvaraju mogućnosti turističkog djelovanja destinacije u cjelini.

Razvojne zadaće turističkih zajednica najčešće vezujemo:

- ⇒ na izgradnju i održavanje šetnica
- ⇒ na izgradnju i održavanje plaža
- ⇒ na izgradnju i održavanje staza za bicikle
- ⇒ na formiranje i održavanje parkova
- ⇒ na održavanje spomeničke, kulturne baštine i ostalih atrakcija
- ⇒ na održavanje pročelja fasada
- ⇒ na organiziranje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora i zaštitu čovjekova okoliša i sl.

Promotivnim zadaćama smatramo objedinjavanje mogućnosti turističkog djelovanja svih hijerarhijskih razina, od poduzeća, općine/grada, ugostitelja, iznajmljivača, posrednika pa do svih onih udruga kroz koje domicilno stanovništvo izražava svoj sociokulturni identitet.

Iako često upotrebljavamo riječ promocija, valja imati na umu da ovdje nije riječ samo o reklamiranju i proizvodnji letaka i prospekata već ona

pokriva sve valjane načine komuniciranja prodajne poruke ili poruka s tržištem, u skladu s ciljem koji se želi postići (turistička atrakcija).

Kod promoviranja turističke destinacije, dvije su različite publike: novi posjetitelj koji nema nikakva prethodna znanja i onaj koji je imao kontakte s proizvodom, te zahtijeva detaljnije opise i objašnjenja. Ponovni će posjetitelj samo zahtijevati nove podatke o proizvodu s kojim su već u biti upoznati.

U pravilu, promotivnom porukom treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- ⇒ **Što je to?** Opis proizvoda destinacije.
- ⇒ **Zašto bi se to trebalo kupiti?** Prednosti koje nosi kupnja, jedinstvene mogućnosti.
- ⇒ **Koliko košta?** Vrijednost za novac.
- ⇒ **Na koji se način može kupiti? Gdje se nalazi? Kako doći do tog mjesta?**
- ⇒ **Koji su sadržaji na raspolaganju?** Parkirališni prostor, ugostiteljske usluge, kupovina, krajolik, ekologija, spomenička i kulturna baština, atrakcije, sadržaji za djecu i invalidne osobe, ekološki predjeli i sl.

Imajući u vidu današnjeg posjetitelja, svjesnog kvalitete, koji ne traži masovan i bezličan proizvod, nego jedinstven i ujednačen profil ponude, **koordinacijske** zadaće turističke zajednice nalaze svoj puni smisao u koordinaciji i suradnji sa svim pravnim i fizičkim osobama koje su neposredno ili posredno uključene u formiranje turističkog proizvoda destinacije.

Koordinacijske se zadaće danas najčešće ostvaruju:

- ⇒ poticanjem stvaranja udruga, odbora, komisija
- ⇒ poticanjem i uključivanjem u razne promotivne i prodajne akcije
- ⇒ poticanjem na stvaranje i ustrojavanje turističko-informativnih centara.

Kvaliteta se turizma ne može mnogostruko definirati. Ako se govori o kvaliteti, govori se o snazi učinaka "od sasvim dolje do sasvim gore".

Kvaliteta turizma - da, ali u svim segmentima ponude. Drugim riječima, kvaliteta destinacije podrazumijeva kvalitetu turističke ponude poduzeća, općine/grada, iznajmljivača, ugostitelja, posrednika i svih činitelja turističkog proizvoda.

Iskustva nekih zemalja, a posebno naše, u smislu postupaka za ostvarenje glavnih strateških ciljeva u turizmu države često govore o raznim nedoumicama, neinformiranosti ili pak o neznanju pojedinih činitelja ponude što i kako činiti.

To se posebice odnosi na one ponuđače koji svojim zvanjima i zanimanjima nisu vezani za turizam ili su nedovoljno educirani, ali predstavljaju značajan segment ponude.

Pravilnim i pravodobnim **educiranjem** od strane turističkih zajednica umnogome ćemo doprinijeti svekolikoj kvaliteti razvoja turističke destinacije.

Edukativni će programi ovisiti o situaciji i cilju koji želimo postići, međutim, današnje okolnosti i buduće obveze nalažu permanentnu edukaciju vezanu:

- ⇒ za analizu bližeg i daljnjeg okruženja
- ⇒ za analizu i stanje naših resursa
- ⇒ za analizu bliže i daljnje konkurencije.

3.2.2. Zadaće strateškog managementa turističkih zajednica

Cilj je strateškog managementa 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 postigne 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 managementa obuhvaća *strateške analize, oblikovanje strategija, formulacije koncepata i načelne pripreme za provedbu strategija.*

Potruga za strategijom, ono što je za strateški management 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 međuodnosima svih stvaratelja mogućnosti turističkog 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 različite sustavizacije 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 sustavizacije prilagođene 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
- ⇒ na gospodarstvo, tehniku
- ⇒ na prodajna tržišta
- ⇒ na nabavu
- ⇒ na branšu i konkurenciju

Najvažniji rezultati analize okruženja sažimlju se i vizualiziraju u profilu šansi i opasnosti.

Slika 4. Primjer analize jakih i slabih strana, te šansi i rizika

JAKE STRANE (+)	SLABE STRANE (-)
<p style="text-align: center;">ELEMENTI PROIZVODA</p> <ul style="list-style-type: none"> + Geoprometni položaj u odnosu na glavna emitivna tržišta + Raznolikost prostora + Ekološki očuvano zaleđe + Blaga, zdrava klima + 100-godišnja turistička tradicija + Povoljne cijene 	<p style="text-align: center;">ELEMENTI PROIZVODA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Morska i gradska ekologija - Struktura i kvaliteta smještajnih kapaciteta - Rekreativni i zabavni sadržaji - Lokalna atmosfera - Ograničenost proizvoda
<p style="text-align: center;">TRŽIŠNI ELEMENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> + Pozicija na najjačim europskim emitivnim tržištima 	<p style="text-align: center;">TRŽIŠNI ELEMENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tržišna ograničenost <p style="text-align: center;">ELEMENTI KOMUNIKACIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informatizacija destinacije
ŠANSE (MOGUĆNOSTI) (+)	RIZICI (OGRAĐENJA) (-)
<p style="text-align: center;">ELEMENTI PROIZVODA</p> <ul style="list-style-type: none"> + Poboljšanje kvalitete postojećeg turističkog proizvoda + Razvoj novih turističkih proizvoda 	<p style="text-align: center;">ELEMENTI PROIZVODA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stanje prometne infrastrukture - Okolna zagađenja
<p style="text-align: center;">TRŽIŠNI ELEMENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> + Penetracija na postojećim tržištima + Proboj na nova tržišta 	<p style="text-align: center;">TRŽIŠNI ELEMENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pad kupovne moći na domaćem tržištu - Gospodarska recesija u zapadnoj Europi - Konkurencija

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 putevi za budućnost, a da se pritom ne vrši prevelika selekcija jer je to rezervirano za sljedeći korak.

Sljedeći je korak **traženje strategije**. Ovdje se radi o izradi detaljnog razvoja mogućih budućih puteva 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 puteve 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 pismenom 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 to 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 lokalnog 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 aktualni 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 manager 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 na način:

- ⇒ 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 5. Strategija ponude

I. FAZA	SKUPLJANJE I OCJENA INFORMACIJA Dobivene informacije moraju odgovoriti na bitno pitanje: ⇒ Kakve šanse ima naša destinacija, da bi se tržišno profilirala u odnosu na konkurenciju?
II. FAZA	RAZVOJ IDEJE VODILJE Kratko i jezgrovito reći, što se želi, što je najbolje: ⇒ od gosta izvući najveću dobit, ⇒ najbolje koristiti potencijale vlastitim snagama, ⇒ najviše profitirati od slabosti konkurencije.
III. FAZA	FORMULIRATI STRATEGIJU Ideju vodilju treba realizirati, korak po korak: ⇒ profilirati jezgru sposobnosti (strateški uspjeh) ⇒ prioritetni proizvodi ⇒ što unapređivati jače ⇒ što unapređivati ⇒ što sačuvati ⇒ što napustiti
IV. FAZA	SVAKODNEVNO PROVOĐENJE STRATEGIJE Na ovoj točki neke destinacije ne uspiju. Provedba je trgovanje: ⇒ sam se uvjeriti i druge time oduševiti ⇒ upotrebljavati nova sredstva ⇒ konkretizirati planove na svakoj hijerarhijskoj razini.

Izradio autor.

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 primjerene 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 oporavak 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.

3.2.3. Marketinški management turističkih zajednica

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 je cilj 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 turističkog managementa odvija najčešće u pet faza. Doduše, neki autori drukčije razgraničavaju pojedine korake marketinškog managementa, 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: konjunkturuom, 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:

- ⇒ kretanja 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 spadaju 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 managementa - **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 turističkog razvoja i marketinških aktivnosti destinacije
- ⇒ strategije marketinga destinacije.

Ciljevima su turističkog 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 managementa, pa ne dolazi samo na kraju.

Slika 6. Strateška razvojna planska osnova u turizmu destinacije



Izradio autor.

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 je hrvatski tip monoturizma, formuliran kao "more, sunce i smještaj", ušao u fazu zrelosti, a ponegdje i u fazu stagnacije, ovisno o turističkim destinacijama.

S ciljem prevladavanja takvog stanja "inzistira" se na novim koncepcijama turističkog razvoja općenito, pa i ***na koncepciji razvoja destinacije kao funkcionalne cjeline.***

Prijelaz iz faze monoturizma u fazu destinacijskog turizma stavlja pred turističke zajednice nove obveze.

Sva dosadašnja istraživanja (Weber, 1991.), (Jadrešić, 1995.), (Magaš, 1996.) govore u prilog činjenici da je dominantna funkcija današnjih turističkih zajednica - promocijska funkcija.

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 oni 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 managementom osigurati razvoj destinacije kao sociokulturne i gospodarske cjeline koja će se permanentno provjeravati i čija će se uspješnost dokazivati na tržištu.

Slika 6. primjer je mogućeg pristupa oblikovanju turističke zajednice.

Svaki od navedenih nositelja ponude unutar destinacije mora naći svoje mjesto unutar turističke zajednice. Ona će svojim edukativnim, promotivnim i koordinacijskim zadaćama omogućiti ravnopravan tretman svih čimbenika ponude.

Pretpostavka je da svi ciljevi turističkog 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 doprinio:

⇒ organiziranom 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 najoptimalnije 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 turističkog 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:

- ⇒ o ostalim konkurentima
- ⇒ o mogućnosti utjecaja i željama potražnje
- ⇒ o vlastitim mogućnostima ponude
- ⇒ o javnim i privatnim izvorima financiranja i slično.

Potražnja je nedovoljno informirana:

- ⇒ o različitim turističkim ponudama destinacija
- ⇒ o rasponu cijena u glavnim i sporednim sezonama
- ⇒ o 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.

3.3. TURISTIČKA POLITIKA DESTINACIJE

3.3.1. 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, zanatska, financijska i slično.

U drugoj susrećemo politiku blagostanja, politiku prosvjete, kulture, školstva, zdravstva, socijalne skrbi, sportsku, 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 svog imperiuma.

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 jasniji i određeniji 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 podatka 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 takom 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 tolikog broja mogućih nositelja politike i područja njihovih djelatnosti, mora se zaključiti da u stvari 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 ostvariti 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 u "paralelogramu sila" razvoja određene politike, dok se ne dođe do rezultante.

Današnja 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 pređe 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 i 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 i profesionalna udruženja formuliraju 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, o 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".¹⁴

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,

¹⁴ Neobjavljen rukopis dr. I. Antunac

a pojedini sudionici na tržištu nisu kadri to sagledati. S tim ciljem se pojavljuju organi državne, 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 slojevitou 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 turističkog 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.

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 turističkog 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 (1961.) je turističku politiku definirao kao "djelovanje organiziranih zajednica u turizmu, a za unapređenje sposobnosti stvaranja dobitaka i njegovih negospodarskih ciljeva".

Jedan opći opis pojma nalazimo kod Kaspara (1991.): "Pod turističkom politikom podrazumijevamo svjesno unapređivanje i oblikovanje turizma utjecajem zajednica na turistički relevantne činjenice".

Krippendorf (1976.) 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: **konjunkturna 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 povezan s putovanjima iz i u različite regije i zemlje. 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.

3.3.2. 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 spada 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. (Kotler/Lery 1969.), (Kotler, 1978.), kao npr.:

- na javnu upravu
- na non-profit organizacije (društva, savezi, zajednice...)
- na 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.

Strukturalno-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 sportove
- ⇒ 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 turističku 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.

3.3.3. 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.).

Kaspar razlikuje podjelu nositelja:

- ⇒ prema društvenim razinama
- ⇒ prema pravnoj organizaciji
- ⇒ prema strukovnoj podjeli
- ⇒ prema organizacijskim oblicima
- ⇒ prema razinama.

Prema **društvenima razinama** nositelje turističke politike dijelimo:

- na internacionalne nositelje (WTO, OECD, ...)
- na nacionalne nositelje (HTZ, ...)
- na regionalne nositelje (Županijska turistička zajednica, turistička zajednica područja)
- lokalne 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 organizacionim 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 ("lobizam").
- ⇒ **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 opće gospodarske 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 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, koja najčešće nastupaju na općinskoj ili gradskoj razini (udruženje ugostitelja, udruženje iznajmljivača i slično).

Govoreći o turističkoj politici i njezinim nositeljima nikako ne smijemo previdjeti povezanost turističke politike s drugim državnim politikama:

- zdravstvenom politikom
- prostornom politikom
- kulturnom politikom

- poljoprivrednom politikom i
- ostalim politikama.

3.3.4. 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 **pronalaženja 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 turističkog političara da ispita te ciljeve s obzirom na karakteristike i pokuša ih ostvariti.

U turizmu ne postoji opće prihvaćen popis ciljeva turističke politike, te zaposleni u turističkoj praksi često posežu za lokalnim, regionalnim, područnim i nacionalnim ciljevima (Freyer, 1995.).

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 hijerarhija ciljeva dijelimo prije svega s obzirom na razine planiranja:

- ⇒ nacionalna razina
- ⇒ regionalna razina

- ⇒ destinacijska razina
- ⇒ općinska/gradska razina,

ili s obzirom na ukupne društvene "vrhovne ciljeve" u područne ciljeve koji se onda dalje diferenciraju:

- ⇒ u gospodarsko-političke turističke ciljeve
- ⇒ u socijalno-političke turističke ciljeve
- ⇒ u političko-turističke ciljeve
- ⇒ u pravno- turističke ciljeve
- ⇒ u društveno-političke turističke ciljeve
- ⇒ u 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 mogao biti cilj kojega 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 on 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:

- ⇒ s općom **gospodarskom politikom**, ako se time manje pomažu druga gospodarska područja (industrija). Isto tako turizam nije lijek za rješenje svih regionalnih i nacionalnih razvojnih problema;
- ⇒ s 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;

- ⇒ s **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;

- ⇒ s **individualnim slobodnim razvojem**, ako turizam ograničava stanovnike u turističkom mjestu, npr. buka, pretrpani lokali i sl.

3.3.5. 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 ili/i 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,...

⇒ **policijska 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 i sl.

4. STRATEŠKA RAZVOJNO PLANSKA OSNOVA TURIZMA HRVATSKE

RAZVOJNA STRATEGIJA HRVATSKOG TURIZMA¹⁵

Polazišta razvojne strategije turističkog sektora - Hrvatska se danas nalazi na prijelomnici cjelokupne društvene i temeljite gospodarske preobrazbe, svjesna činjenice da odgovore na razvojne izazove svijeta, a napose dinamičnog neposrednog okruženja, mora tražiti i pronalaziti prvenstveno vlastitim snagama. Logičan je stoga i urgentan zahtjev za operacionalizacijom nove strategije gospodarskog razvitka koja će, pored institucionalnih transformacija i obnove, dati odgovore na usklađivanje objektivno različitih granskih, regionalno, socijalno-političkih i drugih interesa i preferencija.

Turistički sektor Hrvatske danas raspolaže razmjerno velikom turističkom suprastrukturuom koju će biti nužno modernizirati. Naime, turistički je proizvod¹⁶ Hrvatske i prije neposrednih ratnih razaranja ušao u fazu zrelosti i postupnog zastarijevanja. Turističko tržište, a osobito zahtjevniji tržišni segmenti počeli su pokazivati sve manje interesa za turističkim boravkom u našim turističkim destinacijama.

Gubljenje imidža najvećih naših turističkih destinacija često je dodatno potencirano padom kvalitete usluga, nedostatkom vlastitog identiteta

¹⁵ Osnovni koncept razvoja turizma Hrvatske, Narodne novine 113/93.

¹⁶ Izraz "turistički proizvod" u knjizi se navodi često, no bez pretenzija da zauzmemo konačan stav o tom složenom problemu s područja turističke djelatnosti, o kojem diskusije još uvijek traju.

osnovnih smještajnih objekata, s rješenjima interijera koji su najčešće u izrazitom neskladu s kvalitetom i ambijentalnim obilježjima prostora, sveopćim nedostatkom kao i neinventivnošću popratnih sadržaja. Umjesto da se što jače naglasi, a zatim valorizira individualnost i specifičnost pojedinih turističkih lokaliteta, potencirao se dojam masovne i jeftine ponude bez ikakva identiteta.

Uzimajući sve to u obzir, strategija razvitka turističkog sektora u datom trenutku, a u kontekstu ukupnog razvitka Hrvatske, ne može imati kvantitativne ciljeve i prognoze. Kako je istodobno riječ o potrebi izgradnje novog identiteta i novog hrvatskog turističkog proizvoda, valja utvrditi i osnovne marketinške, ekološke, kulturne i obrazovne politike koje bi u daleko većoj mjeri bile u funkciji ukupne restrukturacije turističkog sektora.

Strateški ciljevi razvoja turističkog sektora Hrvatske - Turizam se nužno nameće kao ključni razvojni čimbenik koji bitno doprinosi rješenju razvojnih ograničenja Hrvatske čvrsto se pritom oslanjajući na: visoku kvalitetu i izdašnost turističkih resursa, snažno izražen interes turističkog tržišta, napose međunarodnog, te raspoloživu suprastrukturu.

U kontekstu toga, **osnovni ciljevi** razvoja turističkog sektora Hrvatske su:

- obnova, potpunija valorizacija i zaštita turističkih potencijala,
- izgradnja novog identiteta i tržišno repozicioniranje Hrvatske kao jedne od vodećih turističkih zemalja Europe i Mediterana.

Prioritetne su aktivnosti i pretpostavke koje su u funkciji ostvarivanja **prvog cilja**:

- 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, restrukturiranja i dokapitalizacije ponude prema kriterijima:
 - raspoloživosti i kvalitete turističkog prostora kao nosivog prirodnog resursa,
 - geoprometnog položaja, što je posebno važno za otočke destinacije, te
 - strateških interesa razvoja Hrvatske (ravnomjerniji regionalni razvoj, populacijska politika i sl.),
 - normativno reguliranje hrvatskog turističkog sustava s posebnim naglaskom na uvođenje europskih standarda kvalitete turističke ponude i zaštite potrošača,
 - ekološki standardi koji će osigurati učinkovitu zaštitu prirodnih resursa turizma Hrvatske.

Prioritetne su aktivnosti i pretpostavke u području ostvarivanja **drugog cilja**:

- definiranje plana akcija za normalizaciju fizičkog prometa na postojećoj turističkoj suprastrukturi;
- povećanje prosječne i dnevne potrošnje posjetilaca do razine koju postižu konkurentske zemlje Mediterana;
- izrada i donošenje Generalnog plana turizma (MASTER PLAN) do razine turističke destinacije, kojim se objektiviziraju poslovni potencijali, regionalni proizvodi, prostorna politika i politika prave privatizacije;
- donošenje strateškog marketing plana na razini Hrvatske i turističkih regija.

Strateški pravci i politika usmjeravanja razvoja turističkog sektora - kao izravna posljedica svjetskih kretanja u potražnji, masovni turizam sve više gubi na dinamici u sudaru s nadolazećim individualizmom u izboru tipa destinacije i modela putovanja.

- ▽ *Ekologija, kultura, identitet destinacija, aktivan odnos prema odmoru i rekreaciji, novi oblici i sadržaji ponude, tematski parkovi i zdravlje neki su od trendova u diferenciranju turističkih interesa.* ▽

- ⇒ **Rekonstrukcija i modernizacija ponude** temeljna su uporišta tržišnog prilagođavanja hrvatskog turističkog sektora. Primarno područje receptivnih čimbenika novog poduzetničkog kapitala valja usmjeriti na postojeće kapacitete i lokalitete turističke ponude, a u cilju njihovog cjelovitog organizacijskog, tehničko-tehnološkog, funkcionalnog, sadržajnog, hortikulturnog, estetskog i prostorno-urbanističkog preoblikovanja.

Modernizacijom i rekonstrukcijom kapaciteta mora se ostvariti diferencijacija turističke ponude prema promjenama na turističkom tržištu i promjenama dosadašnjeg općeg imidža, masovne i jeftine destinacije. Za uspjeh tog procesa nužno je bitno uvođenje nove klasifikacije i kategorizacije objekata turističke ponude kao polazišta za rekonstrukciju i novu izgradnju. Proces rekonstrukcije i modernizacije odnosno cjelovite transformacije ponude treba usmjeravati u tri osnovna pravca:

- ⇒ Jedan dio smještajne ponude Hrvatske treba kvalitativno promijeniti, čime bi se napustio dosadašnji način komercijalizacije i potaknuo proces transformacije dijela hotela i naselja i zadovoljila potražnja za apartmanima i stanovima za odmor (holiday homes),
- ⇒ Jedan će se dio postojeće turističke ponude morat potpuno likvidirati, ponajviše uslijed potrebe tržišnog prilagođavanja i privođenja intenzivnom privređivanju turističkih zona i/ili naselja u kojima su takvi objekti trenutno smješteni.

Investicije u turizam - U tržišnom gospodarstvu svaki projekt koji je profitabilan, a pod uvjetom da mu je pripadajuća renta (tj. rezultat uporabe prostora i kulturnih sadržaja kao resursne osnove) adekvatno raspoređena na privatni (poduzetnički) i javni sektor, tj. da se strogo poštuju režimi zaštite javnih dobara, predstavlja razvojni prioritet.

Transformacija hrvatskog turističkog sektora nije moguća bez značajnog dodatnog kapitala, posebice iz inozemnih izvora. Pritom je temeljno pitanje kako sačuvati glavninu imovine od posljedica velikih i nerealnih vlasničkih očekivanja.

U odnosima s razvojnim kapitalom bitna je "objektivna" valorizacija postojećih vrijednosti, tj. valorizacija vlastitog (hrvatskog) uloga. Tu je, prije svega, potrebno dobro procijeniti ulogu državnog kapitala, i to osobito pri ulaganju u infrastrukturu i sanaciju ekoloških šteta jer će o tome dobrim dijelom ovisiti dostupnost, angažman i usmjerenost kapitala. Opasnost od stranog kapitala prijeti samo u slučaju potpune otvorenosti glede prodaje turističkih objekata u uvjetima neposredne poslijeratne obnove. U tom bi se slučaju ugrozila okosnica hrvatskog gospodarskog identiteta u ekonomskoj razmjeni sa svijetom.

Turizam će u Hrvatskoj potencirati problem izbora između učinkovitosti turističke ponude u rukama svjetskog kapitala, s jedne, i opcije nacionalnog subjektiviteta i razvoja vlastitim snagama, s druge strane. Na razini pojedinih projekata nije nužno niti je moguće ograničiti visinu udjela u vlasništvu stranih ulagača, dok je na razini Republike odnosno pojedinih destinacija, potrebno odrediti gornju granicu vlasničkog majoriteta stranaca.

Od izuzetnog je značaja da se zemljište (barem u najkvalitetnijem priobalnom pojasu) ne prodaje nego daje u zakup, što je sastavni dio cjelovite politike koncesija u turizmu (a na temelju međunarodnih iskustava u turističkom biznisu).

Za Hrvatsku je važno da, usporedno s ulaskom novog razvojnog kapitala, osigura i dostup tržištu svjetskim standardima s know-how-u te osigura primjenu svjetskih kriterija u managementu.

U politici prema zajedničkim ulaganjima, osobitu pozornost valja usmjeriti na pravednu raspodjelu troškova i dobiti u tzv. real estate (nekretnine) - projektima, dok sva zajednička ulaganja u tipičnim komercijalnim projektima valja u potpunosti podržavati. Sukladno tome, koncept hipotekarnih kredita potrebno je također razraditi specifično za turizam, a posebno u odnosu na hrvatsku dijasporu.

Izravno poticanje manjih privatnih ulaganja domaćih ili inozemnih rezidenata, put je koji vodi ne samo ubrzanjoj privatizaciji već i bitnom poboljšanju ukupne tržišne strukture turističke ponude (npr. formiranje većeg broja privatnih obiteljskih pansiona, turističkih trgovina, obrtničkih servisa, prijevozničkih poduzeća, turističkih biroa i agencija i sl.).

U razdoblju do potpune funkcionalne i tržišne osposobljenosti (normalizacije) valja osigurati pokriće najnužnijih tekućih troškova preživljavanja i saniranja izravnih i neizravnih šteta povezanih s ratom. Logično je, a i u funkciji cilja dugoročnog razvitka Hrvatske, da taj zadatak preuzme na sebe sustav poslovnih banaka. Zbog dugoročne strateške pozicije turizma i rentnih dohodaka, ulogu poslovnog

bankarstva u ovom sektoru valja posebno afirmirati u današnjoj situaciji.

Upravljanje razvojem turizma - Hrvatskom turizmu u današnjoj situaciji nedostaje moderan i efikasan operativni management koji može uspješno voditi hotele i druge objekte turističke ponude kao i ovladati potrebnim vještinama pristupa selektivnim tržišnim segmentima više kupovne moći. Stoga je od presudne važnosti, osobito u prvoj etapi poslijeratnog turističkog razvoja, animiranje i ponuda pojedinih objekata specijaliziranim management kompanijama i touroperatorima, te doobrazovanje vlastitih mlađih kadrova. U tom bi kontekstu čak i kupnja know-how-a i svjetskog managementa u kritičnim segmentima poslovanja turističkog sektora bila opravdana i poželjna.

U prostornim je planovima potrebno što prije kvalificirano odrediti granice turističkih aktivnosti (tourism carrying capacity), posebice na našim otocima. Otoki su dugoročni strateški resurs našeg turizma koji će sve više potencirati pregovaračku snagu Hrvatske u odnosima s inozemnim kapitalom.

Institucionalni okvir upravljanja turizmom pretpostavlja definiranu ulogu državnih i javnih institucija u području turizma te konzistentnost mjera u domeni makro-ekonomske politike, prostorne politike i zaštite javnog dobra te, administrativne regulacije sektora.

Učinkovita i konzistentna makroorganizacija turističkog sektora pretpostavlja tri temeljne upravljačke razine i strukture: Ministarstvo turizma, Gospodarsku komoru i Hrvatsku turističku zajednicu. Hrvatska

je danas u poziciji da konačno razgraniči područja djelovanja ovih institucija i poluči potrebnu sinergiju.

Danas u svijetu postoji velik broj raznih organizacija i institucija na području turizma. Na svim razinama turističke nadgradnje treba poticati suradnju i učlanjivanje u odgovarajuće međunarodne i regionalne organizacije.

Strateški marketing u funkciji turističkog razvitka - Novu marketing strategiju valja temeljiti na diverzificiranom, kvalitetnom i tržištu prilagođenom turističkom proizvodu te načelima poštivanja ekološke ravnoteže i očuvanja kulturnog naslijeđa.

Koncept strateškog marketinga podrazumijeva definiranje turističkog proizvoda, ističući one aspekte koji Hrvatsku čine drukčijom i u dovoljnoj mjeri konkurentnom u usporedbi s ostalim mediteranskim destinacijama.

Strateški marketing podrazumijeva preciziranje ciljnih tržišta i potrošačkih grupa te kontinuirano praćenje njihovih stavova, preferencija i potreba radi prilagođavanja proizvoda potrošaču.

Nakon definiranja proizvoda i ciljnih tržišta na kojima se on želi plasirati, valja planirati i provesti promotivnu kampanju, izvršiti izbor poruke, kao i medije putem kojih se prenose.

Koncept se strateškog marketinga u turizmu uobičajeno razrađuje putem **strateških marketing planova**: dugoročnih i godišnjih, a koriste

se na svim razinama, od države, regije i destinacije do razine pojedinih poduzeća.

Slika 7. Strateška razvojno planska osnova u turizmu Hrvatske



Izvor: Turizam 5/6-1996.

Temelji strategije zacrtani su u dokumentima "Razvojna strategija hrvatskog turističkog sektora" (1993.) i "Glavnom planu turističkog razvitka Hrvatske" (1993.). Krenulo se također u pripremu županijskih strateških marketinških planova turizma, i to kroz projekt "Županijski strateški marketinški planovi turizma za 20 hrvatskih županija".

Dakle, valja naglasiti da se poduzimaju aktivnosti na strateškom usmjeravanju turističkog sektora, iako se svugdje i uvijek ne poštuje temeljno piramidalno načelo pri strateškom planiranju i upravljanju. Ono, naime, govori o opredjeljenju za "krovnu" strategiju, na temelju

čijeg se prihvaćanja trebaju definirati i razvijati strategije nižeg reda koje će poštivati osnovne elemente globalne strategije turizma u zemlji.

4.1. UVOĐENJE KONCEPTA TURISTIČKE DESTINACIJE U HRVATSKOJ

Već smo napomenuli da je *jedan od osnovnih ciljeva razvoja turističkog sektora obnova, potpunija valorizacija i zaštita turističkih potencijala Hrvatske*, a jedna od osnovnih pretpostavki za ostvarivanje takvog cilja je *osmišljavanje i normativno uvođenje koncepta turističke destinacije*.

Sam pojam "normativnog uvođenja" turističke destinacije nije sasvim jasan. Čak, pače, smatram ga nekorisnim i zbunjujućim.

Današnji pokušaji operacionalizacije osnovnih strateških ciljeva, posebno na tzv. destinacijskoj razini, je otežan i često izaziva nerazumijevanje nositelja turističke ponude.

Uzrok nerazumijevanju je navedeni pojam "normativno", koji asocira na nužnost osmišljavanja destinacija na način da se granice turističkih destinacija poklapaju s administrativnim granicama političkih jedinica (mjesto, grad, općina, županija).

U prilog navedenog, govore i najnoviji projekti pod nazivom "**Županijski strateški marketing planovi turizma za 20 hrvatskih županija**", s jedne strane, te izrađeni Strateški marketing planovi na nekim nižim razinama, koji se uopće ne provode u praksi, s druge strane.

Takav pristup uvođenja koncepta turističkih destinacija pokazuje svu svoju netržišnost i nerazumijevanje. Naime, polazi se od dviju povijesnih pretpostavki:

- da je turistička destinacija (njen razvoj) statičan i
- da je turistička ponuda destinacije ono što mi mislimo, a ne ono što tržište prihvaća kao optimalnu ponudu.

Naravno, sve to rezultira ponovno "sustavom vrijednosti" u smislu: "naša ponuda je dobra", "naša ponuda je dostatna", "naše mjesto ima tradiciju", "mi moramo sami promovirati naše mjesto", "to je druga jedinica lokalne samouprave" i slično.

Prostorna distribucija pojedinačnih turističkih uvjeta određuje njihovu zajedničku vrijednost. Ovisno o značajkama turističkih atraktivnosti stvaraju se među njima različiti odnosi u prostoru. Ako sve to pripada širem turistički atraktivnom prostoru u koji su inkorporirani dostatni fiksni čimbenici koji stvaraju različite mogućnosti turističkog djelovanja, a od tržišta prihvaćene, dobivamo prostorno turistički atraktivnu cjelinu koja se može uobličiti kao turistički lokalitet (destinacija), turističko mjesto (destinacija), turistička općina (destinacija), turistička regija (destinacija) i turistička država (destinacija).

Doduše, načelno govoreći, postoje tri načina oblikovanja destinacijske ponude:

- granice se turističkih destinacija poklapaju s granicama političkih jedinica;
- turističke se destinacije definiraju posve neovisno o političkim granicama;
- turističke destinacije postoje na području cijele države, ali se ne poklapaju s granicama teritorijalno-političkog ustroja.

Činjenica, da Hrvatska ima na cijelom svom prostoru turistički atraktivne dijelove ponude, ne znači istodobno da su oni dostatni za formiranje optimalne turističke destinacije, osim nekih (Istarska županija, Primorsko-goranska županija...), govori o nužnosti formiranja turističkih destinacija u Hrvatskoj koje se ne bi nužno poklapale s granicama političkih jedinica.

Višestruke su prednosti takvog pristupa:

- jasnija je diferencijacija, bolja korištenost resursa, a samim time i nadopuna turističke ponude,
- veća mogućnost uvažavanja specifičnosti u turizmu,
- mogućnosti financijske i stručne pomoći lokacijama u kojima, u okviru političkih granica ne dominira turizam, ali su njegovi dijelovi nadopuna svekolikoj turističkoj ponudi,
- bolja organiziranost nacionalne turističke organizacije, jačanje njenih funkcija, na uštrb sadašnjeg često preadministrativnog nastupa Ministarstva turizma.

4.2. HRVATSKA TURISTIČKA POLITIKA

Definicija turističke politike upućuje na različite nositelje koji utječu na oblikovanje turizma. ***Povijesni pregled hrvatske turističke politike***, iz dobro znanih političkih razloga, pokazuje nam da nije postojala jedinstvena i sustavno unapređivana turistička politika, već je ***bilo prisutno tzv. pragmatično djelovanje***. Takvo djelovanje nastajalo je na temelju unutrašnjih povezanosti događanja, takoreći na temelju trenutačne situacije.

Pragmatičnu turističku politiku označava određeni nedostatak koncepcije i elastično prilagođavanje upravo vladajućim odnosima.

Dolaskom nove hrvatske države inicira se niz novih strateških dokumenata.

Jedan je od osnovnih dokumenata ***Razvojna strategija hrvatskog turizma***, koji u sebi inkorporira polazišta i strateške ciljeve razvoja:

- ⇒ polazišta razvojne strategije turističkog sektora;
- ⇒ strateške ciljeve razvoja turističkog sektora Hrvatske, pri čemu osnovnim ciljevima navodi:
 - obnovu, potpuniju valorizaciju i zaštitu turističkih potencijala, i
 - izgradnju novog identiteta i tržišno repozicioniranje Hrvatske kao jedne od vodećih turističkih zemalja Europe i Mediterana;

- ⇒ strateške pravce i politiku usmjeravanja razvoja turističkog sektora, pri čemu posebno navodi:
- prilagođavanje tržišnim promjenama
 - rekonstrukciju i modernizaciju ponude
 - investicije u turizam
 - obrazovanje i kadrove za turizam
 - upravljanje razvojem turizma
 - vlasničku pretvorbu i privatizaciju turističkog sektora
 - koncesije u turizmu
 - strateški marketing u funkciji turističkog razvitka.

Drugi značajni dokumenti su **Strateški marketing planovi i Razvojni planovi** koji se predviđaju izraditi na svih hijerarhijskim razinama: poduzeće - destinacija - regija - država.

Naša stručna i znanstvena javnost podijeljena je, u smislu artikuliraju li navedeni dokumenti našu turističku politiku ili je artikuliraju makar djelomično.

U svakom slučaju, uska i neadekvatna definicija turističke politike mnogome izaziva zabune i polemike.

Naime, ako bi prihvatili da se pod pojmom turistička politika podrazumijeva "sinteza mjera što ih država donosi i poduzima radi poticanja, usmjeravanja i nadziranja razvitka turizma, te zaštite turista" (Vukonić, 1996.), onda je dr. Vukonić u pravu jer zaista je velik nedostatak strateških dokumenata što pored ostaloga ne sadržavaju i mjere (instrumente) turističke politike.

Međutim, slijed stvaranja nacionalne politike pretpostavlja **oblikovanje** turističke politike (koncepte turističke politike), koji se zasnivanju na određenim načelima, a **nositelji turističke politike** pokušavaju utjecati

na turističke tijekove, s obzirom na određene **predodžbe o turističko-političkim ciljevima**, uz pomoć turističko-političkih **mjera** (instrumenata).

Podimo od činjenice da su motivi za državnu turističku politiku jasno izraženi u Razvojnoj strategiji hrvatskog turizma (politički zadatak, gospodarski zadatak, problem okoline, socijalni problem) **uz dominantnost gospodarskoga promišljanja**, kao i zagovaranje **interdisciplinarnosti** (ekologija, kultura, zdravlje, prostor, moderni marketing i sl.), mišljenja sam da navedeni strateški dokumenti djelomično artikuliraju nacionalnu turističku politiku.

Dakle, ona je nepotpuna i nezavršena, a onda i nekorisna, što je vjerovatno i osnovni razlog da se strategija od svog donošenja do danas nije "makla s mjesta".

U cjelokupnoj "tehnologiji" stvaranja nacionalne turističke politike, nužno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Kako **oblikovati** turističku politiku?
- Koja su **načela** turističke politike?
- Koji su **turističko-politički ciljevi**, odnosno, prioriteti i tko su nositelji turističke politike?
- Koje **mjere** (instrumenti) stoje na raspolaganju za ostvarenje takvih ciljeva?

Razvojna strategija hrvatskog turizma tek odgovara prvoj fazi stvaranja nacionalne turističke politike, tj. njenom **oblikovanju**. Pod oblikovanjem podrazumijevamo tek stvaranje okvirnog koncepta koji se zasniva, bez sumnje, na suvremenim **načelima** razvoja.

Turističko-politički ciljevi su uopćeni i neprecizni. Iz njih se ne vidi u kojoj fazi razvoja se nalazi naše turističko gospodarstvo. Nalazi li se ono u fazi:

- značajnijeg državnog intervencionizma, ili
- smanjenih državnih zahvata i pojačanog samofinanciranja, ili
- značajnijih ciljanih turističko-političkih zahvata države s obzirom na postojeću strukturu i aktualne preferencije tržišta.

Rastuća međunarodna konkurencija, stanje receptivnih kapaciteta, obveza razvoja destinacijskog turizma, disproporcije u regionalnom turističkom razvoju, posljedice rata, nedvojbeno potvrđuju činjenicu da se naše turističko gospodarstvo nalazi u fazi **neophodne turističko-političke pomoći države kod određenih ciljanih zahvata**.

Dakle, ono što postojeću strategiju, a onda i nacionalnu turističku politiku čini nezavršenom i bezpredmetnom jesu činjenice nepostojanja detaljnih strateških ciljeva i prioriteta kao i **nepostojanje mjera** (instrumenata) za njeno oživotvorenje. Odgovor na pitanje, tko bi morao postojeći koncept razrađivati dalje, nalazimo djelomično u nužnosti jasnijeg razgraničenja prava i obveza između države, regija i destinacija, kao i jasnije naznake što je to uopće turistička destinacija o kojoj je već bilo govora.

Strategija nesumnjivo inzistira na tzv. integralnoj kvaliteti ponude destinacije, iz čega proizlazi logičan zaključak da **turističku politiku** moramo prihvatiti kao ukupnost smišljenih akcija na području turizma, čiji nositelji su najčešće u destinaciji: **grad/općina, poduzeće, hotelijeri, ugostitelji, iznajmljivači, posrednici, sociokulturne zajednice** i sl.

Može li se onda nazivati i smatrati turističkom politikom kad jedno hotelsko poduzeće ili promatrano poduzeće, kad jedna putnička agencija ili bilo koje drugo poduzeće koje pruža usluge turistima, te eventualno njihova poslovna ili profesionalna udruženja, formuliraju svoje politike? ***Sigurno ne***, jer to su konkretne politike pojedinog od tih subjekata.

Stoga uspješnom završetku nacionalne turističke politike Hrvatske moraju doprinijeti:

- razgraničenje prava i obveza između hijerarhijske razine države, regija i destinacija,
- jačanje komorskog sustava udruživanja,
- donošenje okvirnih mjera (instrumenata) turističke politike.

Jasnim formuliranjem turističke destinacije stvaramo pretpostavke uspješnom razgraničenju prava i obveza između navedenih hijerarhijskih razina.

Stvaranje integralne kvalitete destinacije obvezuje sve njene nositelje ponude, a onda i nositelje turističke politike da se značajnije povezuju ***u okviru komorskog sustava i nacionalne turističke organizacije***, na uštrb sadašnje ***preadministrativne uloge Ministarstva turizma***, a s ciljem jačanja poduzetničke funkcije turizma.

Donošenjem okvirnih ***mjera*** turističke politike (porezne olakšice, porezno tretiranje amortizacije, subvencije, zajmovi i sl.), na tragu smo turističke politike kao ukupnosti smišljenih akcija na području turizma, a ne pojedinih njegovih segmenata ponude.

5. TURISTIČKA POLITIKA ŠVICARSKE I NJEMAČKE

5.1. TURISTIČKA POLITIKA ŠVICARSKE

Povijesni pregled švicarske turističke politike pokazuje nam da nije postojala jedinstvena i sustavno unapređivana turistička politika, a ne postoji ni danas. Federalno-demokratski organiziran državni sustav uvijek je davao prednost pojedinačnim inicijativama i samopomoći (Kaspere, 1995.).

Zahvati se države u načelu temelje na supsidijarnom načelu čime je postignut visok stupanj fleksibilnosti turističke politike. Podjela zadaća između uređenih zajednica na različitim hijerarhijskim stupnjevima (savez, kanton, općina) i privatnog gospodarstva ističe i odgovornost svake institucije turističke politike, a za dobrobit ukupnoga. U Švicarskoj razlikujemo sljedećih pet razdoblja relevantnih za turističku politiku:

⇒ **razdoblje slobodne privatne inicijative**, karakterizira ga potpun izostanak djelovanja turističke politike, traje do kraja 19. stoljeća.

⇒ **razdoblje organizacije turizma;**

Jakim razvojem turizma krajem 19. stoljeća, posebice velikim povećanjem hotelskih kapaciteta, sve je više rasla potreba da se neki zadaci prema zaposlenim, turistima i javnim službama riješe

zajednički. Uslijedilo je i prvo strukovno udruženje hotelijera. Godine 1882. osnovan je Švicarski hotelijerski savez (SHV) ***čija je zadaća još i danas zastupanje općih interesa hotelijera***, strukovno obrazovanje i doobrazovanje, nominiranje cijena i institucije socijalne i strukovne samopomoći.

Godine 1891. uslijedilo je ujedinjenje gostioničarskog obrta - Švicarski savez gostioničara, koji ima slične zadatke kao i hotelsko udruženje. Interese posloprimaca u hotelima i restoranima zastupa od 1886. UNION HELVETIA. Naknadno su nastale Organizacija privatnih željeznica (1893.), Korisnici cesta u Touring-Clubu (1896.) i Društva u oporavišnim zabavnim dvoranama (1900.).

Izbijanje prvog svjetskog rata donijelo je stanku u razvoju švicarskog turizma, a to je turističko gospodarstvo dovelo do ruba katastrofe.

Zahvaljujući zahvatima države, odredbama Saveznog vijeća od 2. rujna 1915. spriječeno je najgore.

Time je uvedeno:

⇒ ***razdoblje intervencionizma;***

Nakon pravnih zaštitnih mjera (odgoda plaćanja kamata i glavnice dugovanja i zabrane izgradnje hotela) morale su uslijediti i financijska davanja savezne države u korist reklame i hotelskih kredita.

Godine 1917. osniva se Nacionalno udruženje za švicarsku centralnu službu za turistički promet, a 1921. godine osniva se hotelsko društvo Schweiz. Daljnje državne intervencije u turizmu uslijedile su kompenzacijskim turističkim sporazumima i

doprinosa za pojeftinjenje turističkih usluga (pristojbe za željeznicu, cijena benzina, cijene za brodske vodiče itd.).

Tek nakon drugog svjetskog rata, nakon 1956. godine nastaje popuštanje interventnih mjera.

⇒ ***razdoblje smanjenja državnih zahvata i pojačane samopomoći;***

Već je 1952. referendumom odlučeno da se ukine zabrana izgradnje hotela. Isto tako prestali su vrijediti posebni propisi o sanaciji hotela. Volja za pojačanom samopomoći sastojala se u reprivatizaciji hotelskih kredita, u izgradnji građanske svijesti kod hotelskih kredita za sezonsko hotelijerstvo, ali i u mjerama samopomoći strukovnih saveza, posebno u sektorima obrazovanja, doobrazovanja i socijalne skrbi.

⇒ ***razdoblje ciljanih političkih zahvata države s obzirom na poredak i strukturu:***

Rastuća internacionalna konkurencija i postojeća potreba za obnavljanjem i izgradnjom turističkih uređaja vode do povećanja državnih mjera pomoći, doduše pod uvjetom ciljanog djelovanja u okviru strukturne politike i politike poretka.

Pri tome sve veće značenje ima ciljano konceptualno razmišljanje (Švicarski turistički koncept, Razvojni koncepti za brdska područja, uvođenje Regionalne i Kantonalne turističke koncepcije). Posebno treba navesti djelomičan primjer, Odmor i turizam, napravljen povezano s planiranjem prostora, a financira ga savez, te Švicarski turistički koncept. Ovaj služi saveznom službama kao instrument koordinacije vladanja. Ostali nositelji turizma moraju imati orijentacijsku pomoć.

Osnovna se zamisao supsidijarnog načela državnih zahvata, povezano s prednošću samopomoći, kod nositelja švicarske turističke politike jasno vidi na primjerima **Švicarske prometne centrale i Švicarskog društva za hotelske kredite**.

Švicarska prometna centrala vodi sveukupnu švicarsku prometnu promidžbu unutar zemlje i u inozemstvu. Radi s ostalim nacionalnim, kantonalnim, regionalnim i lokalnim reklamnim službama kao i sa švicarskom stručnom organizacijom putničkog prometa i turizma. Promidžba u inozemstvu treba probuditi razumijevanje za političke, kulturne i gospodarske osobine Švicarske. Osim toga, prometna centrala mora nastojati skupiti što je više moguće novčanih sredstava u svrhu turističke promidžbe. Iako najveći financijski teret nosi savez, svi članovi imaju financijsku suodgovornost unutar ove nacionalne reklamne centrale. Tako se osigurava sudjelovanje i financijska suodgovornost privatnika.

Švicarsko društvo za hotelske kredite osnovalo je Savezno vijeće, sa sjedištem u Zürichu.

Društvo može jamčiti i izdavati kredite u sljedeće svrhe:

- ⇒ obnavljanje postojećih hotela uključujući i izgradnju novog hotela umjesto dotad postojećeg. Izgradnju novih hotela, omladinskih hotela i drugih smještajnih kapaciteta u turističkim područjima;
- ⇒ obnavljanje ili novu izgradnju smještaja za osoblje i radnih prostora kao i izgradnju zajedničkih hotelijerskih uređaja;
- ⇒ olakšanje poslovanja hotela;
- ⇒ obnavljanje privatnih odgojnih instituta i pansiona koji su ovisni o posjetu stranih učenika-pitomaca;

- ⇒ projektiranje, stvaranje ili obnavljanje odmarališnih prostora i uređenja koji služe općem interesu odmarališnih mjesta i ne pripadaju redovnim zadaćama i obvezama kantona ili općina;
- ⇒ obnavljanje lječilišnih kupališta.

Karakter mješovitog gospodarstva društva posebno se pokazuje u društvenom kapitalu koji je namaknut tako da oko jedne trećine daje Savez, a dvije trećine treće osobe (banke, hotelijeri, itd.).

Primjer je suradnje socijalnih partnera (organizacija poslodavaca i posloprimaca) kao i institucija prometnog gospodarstva i turizma na privatnoj osnovi društvo **Schweizer Reisekasse**. Njegova je svrha olakšati i pomoći turistička putovanja, posebno u Švicarskoj i posebno onima koji raspolažu samo ograničenim sredstvima u tu svrhu.

Navedena organizacija izdaje putničke čekove koji služe kao platežno sredstvo te sredstvo štednje i pojeftinjenja u turizmu, te akcijama pojeftinjenja i davanja besplatnih usluga ispunjava važan socijalno-turistički zadatak.

Na kraju ostaje Schweizerische Tourismusverband - Švicarski turistički savez, koji je organiziran kao privatno pravno udruženje i pokriva sve turističke organizacije, utječe na oblikovanje turističke politike, i to posebice:

- ⇒ ujedinjavanjem svih nositelja ponude u jednu nacionalnu organizaciju,
- ⇒ zaštitom interesa nositelja turizma u lokalnom, regionalnom i nacionalnom pogledu,

- ⇒ sudjelovanjem u diskusijama o turističkim pitanjima na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, u uskoj suradnji sa službama, organizacijama i poduzećima,
- ⇒ pomoć u znanstvenim istraživanjima, posebno na području istraživanja tržišta, obrazovanja i turističkog planiranja,
- ⇒ informiranjem i podučavanjem javnosti i javnih službi o značenju turizma kao i davanjem obavijesti o pitanjima nacionalnog i internacionalnog turizma,
- ⇒ koordiniranim nastojanjima i suradnjom na području turističkog planiranja, posebno izmjenom iskustava, informacijama i savjetima.

Spoznaja da se djelotvornost može znatno popraviti proširenim djelovanjem Švicarskog turističkog saveza na spomenutoj koncepciji, a uključivanjem svih mogućih nositelja, već je dovela do formiranja savjetodavne komisije Saveznog vijeća za turizam.

Ona treba ispuniti tri funkcije:

- savjetovanje Saveznog vijeća o pitanjima turizma
- koordinacija između saveznih službi zainteresiranih za turizam, poludržavnih i privatnih organizacija
- izrada preporuka kao i dugoročni zadatak izrade turističke koncepcije.

Kvalitetan turistički koncept mora kao zadaću postaviti ciljanju i koordiniranu turističku politiku, i to ne samo javni nositelji (savez, kantoni, općine) nego i privatne gospodarske organizacije koje se bave turističkom politikom.

Turistički koncept nema plan prisilnog karaktera, ne daje zelenu kartu državnim intervencijama; daje obavijesti o današnjoj situaciji, važe nedostatke i prednosti trenutnih rješenja i upućuje na mjere za bolja, racionalnija i ekonomičnija rješenja u budućnosti.

U tom se konceptu, koji posebno razgraničava područja različitih nositelja turističke politike na optimalan način, moraju uzeti u obzir svi bitni aspekti političke, gospodarske i socijalne prirode turizma.

Tako turistički koncept nije više usmjeren prema sektorima (promidžba, obnavljanje hotela i slično) nego je **globalan**.

On govori više u korist kantonalnih turističkih zakona, regionalnih i mjesnih unapređivanja turističke infrastrukture i suprastrukture.

Turistički koncept je instrument vođenja ciljanje, tržišne i koordinirane turističke politike.

Švicarski turistički koncept sadrži četrdeset strategija kojima se u načelu konkretiziraju ciljevi turističke politike, a za praktičnu primjenu.

One trebaju biti uvod za **praktične mjere** svih nositelja turizma, i ne samo kao marketinške:

1. Uočiti šanse koje osobno obogaćuju, društveno su poželjne, a pruža ih turizam.
2. Svjesno unapređivati kulturne posebnosti u turističkim mjestima i područjima.
3. Pravodobno informirati domaće stanovništvo o razvojnim predodžbama i turističkim planovima koji se žele ostvariti, zainteresirati ih i uključiti u okviru pravno-državnih mogućnosti.

4. Omogućiti što većem dijelu domaćeg stanovništva iskorištavanje prednosti turističkog razvoja.
5. Izgraditi turističku zaštitu potrošača.
6. Urbana ili turistička mjesta koja su dobila karakteristike grada (u najboljem slučaju) više ne povećavati, ali kvalitativno poboljšavati ponudu i bolje je koristiti.
7. Težiti srednje velikim turističkim mjestima s vlastitim seosko-jedinstvenim karakterom kao alternativa alpskim gradovima.
8. Nova umjetna naselja graditi samo u iznimnim slučajevima (i pod sasvim određenim uvjetima).
9. Pomagati seoski turizam kao dodatnu djelatnost u seoskim područjima odnosno poljoprivrednim selima.
10. Maksimalno smanjiti troškove turističkih usluga i održavati stabilne cijene.
11. Poboljšati strukturu ponude.
12. Dodatno kratkoročno ispitati inozemno tržište.
13. Potaknuti ispitivanje unutrašnjeg tržišta.
14. Na lokalnoj i regionalnoj razini težiti zajedničkoj poslovnoj politici.
15. Turističku ponudu oblikovati atraktivno.
16. Pružati gostoljubive i nenapadljive turističke usluge.
17. Obračunavati odgovarajuće i pregledne cijene.
18. Izgraditi sustav ispitivanja tržišta.
19. Kvalitativno poboljšati turističku promidžbu.
20. Planirani razvoj ostvarivati malim koracima i umjerenim tempom; periodično skupljena iskustva povratno uključiti u planove ostvarenja i preispitati ciljne uspjehe.
21. Ne odvajati gospodarsko planiranje od prostornog planiranja.
22. Uključiti i vanjske troškove u investicijske i pogonske obračune turističkih planova koji se žele ostvariti.

23. Turistički razvoj usmjeriti u pravcu raspoloživog potencijala radne snage u turističkom mjestu i prometno dostupnoj okolini.
24. Izgradnju novih mjesta za boravak turista podržavati samo ako postoje prirodni uvjeti da bi se mogla koristiti i za zimski i za ljetni turizam.
25. Turističku ponudu izgraditi selektivno i koncentrirano.
26. Unapređivati izgradnju izravnih, brzih i kvalitetnih prometnih veza između područja izvorišta i turističkih područja.
27. Prometni sustav u turističkim područjima usmjeravati u pravcu srednje velikog vikenda i odmorišnog turizma.
28. Paziti da izgradnja u turističkim područjima bude prilagođena krajoliku i slici mjesta kao i građevinskom stilu uobičajenom u mjestu.
29. Preventivno odrediti veličinu turističkih mjesta kojoj se teži.
30. Smanjiti turističke zone za izgradnju vikendica.
31. Turistička mjesta graditi kao zatvorena naselja.
32. U pravilu ne graditi turistička naselja iznad granice šume.
33. Rasteretiti prilazne ceste turističkim područjima.
34. Urediti privatni promet u turističkim mjestima.
35. U većim turističkim mjestima preusmjeravanje na javni promet.
36. U turističkim područjima stvoriti uravnotežen odnos između mehanički zatvorenih, turistički intenzivno korištenih prostora i slobodnih prostora.
37. Stvoriti područja za slobodno vrijeme, odmor i razonodu sa što manje motorizacije.
38. Turistička putovanja brodom ograničiti na domaće vode.
39. Tranzitni promet, po mogućnosti, prebaciti na željeznicu i kanalizirati u turistička područja.
40. Povećati vrijednosti korištenja slobodnog vremena i oporavak unutar i u blizini prostora za rad i stanovanje.

5.2. **TURISTIČKA POLITIKA NJEMAČKE**

Nastankom planske rasprave u SR Njemačkoj, a kao posljedica prve SPD/FDP vlade iz 1969. godine, napravljen je i na području turizma **načelni program turističke politike.**

U tom **konceptu** turističke politike iz 1975. godine, tadašnja Savezna vlada naglašava nadležnost i suodgovornost državnih službi za područje turizma. (Freyer 1995.)

"Savez, zemlje i općine imaju zajedničku zadaću i obvezu postaviti ciljeve, težišta, prioritete i granice opterećenja u SR Njemačkoj, a radi osiguranja kontinuiranog i suvremenog razvoja turizma. Sa svim sudionicima treba intenzivno raspraviti o posljedicama kako bi se postigao konsenzus o materijalnom, regionalnom i institucionalnom oblikovanju njemačke turističke politike". (Bundestag 1975)

Načelni ciljevi turističke politike sadržavaju:

1. **Osiguranje okvirnih uvjeta;** koordinacija, turistička infrastruktura, prometna infrastruktura, uređenje prostora, informatizacija, pravna zaštita turista, zaštita i pomoć turistima u inozemstvu i slično.
2. **Povećanje kvalitete i konkurentne sposobnosti njemačkog turističkog gospodarstva;** pomaganje velikim poduzećima u

strukturnim promjenama, obrazovanje i doobrazovanje, reklama u inozemstvu i slično.

3. **Poboljšanje mogućnosti sudjelovanja široke populacije u turizmu;** obiteljski turizam, putovanja za mladež, mogućnost putovanja za invalide, pomaganje posebnih oblika turizma (kampiranje, odmor na selu, lječilišni turizam i sl.).
4. **Izgradnja internacionalne suradnje u turizmu;** suradnja Njemačke na internacionalnom planu.
5. **Očuvanje okoline, prirode i krajolika kao temelja turizma;** mjere ekološke politike, pomaganje ekološke aktivnosti, internacionalne aktivnosti i sl.

Savezna je vlada pri utvrđivanju ciljeva i programa turizma polazila od činjenice "da na temelju ukupnog gospodarskog i društvenog značenja te gospodarske grane postoji zajednička politička odgovornost saveza i zemalja za turističku politiku u okviru ustavno-pravne podjele zadataka". (Bundestag, 1975.)

Na osnovu takvih je promišljanja vlada utvrdila pet navedenih ciljeva, za koje su **izvedene mjere i područja djelovanja** uglavnom prepisani i 1994. godine.

Međutim, kasnijih su godina postojale različite procjene o zadacima saveza. Stalno se ponovno naglašavaju ovlasti ne samo zemalja i saveza nego i kompetentnost privatnih poduzetnika i tržišta u ispunjenju turističkih zadataka. No, smatra se da bi politički nositelji odluka u SR Njemačkoj trebali osigurati samo **okvirne uvjete** za razvoj turizma. Njihova zadaća nije maksimiranje prometa i prihoda pojedinačnih turističkih poduzeća i obrta, niti turističkoj privredi preuzeti poduzetnički rizik ne štiteći je od neugodne konkurencije, od

posljedica promjene u potražnji ili tehničkog razvoja i plasmana. "Pri tome u načelu treba poći od činjenice da je nužno prilagođavanje turističke ponude na promijenjene tržišne uvjete u prvom redu stvar samog poduzeća." (Bundestag, 1975.)

Od te, 1975. godine nekoliko je puta, većim ili manjim upitima, zatraženo da se ispita u kojoj su mjeri temeljne odluke iz 1975. godine saživjele. Isto tako traženo je da se temeljni program turističke politike obnovi (Bundestag, 1986.), međutim 1994. godine odluke su ponovno prepisane, i nije došlo do bitne promjene.

Turističko je gospodarstvo izrazilo svoj pesimizam i zatražilo:

- **teoriju eksplikacije:** ciljeva turističke politike kao i primjena potrebnih mjera;
- **godišnja stručna turistička izvješća:** povratnu informaciju u smislu promijenjenih ukupnih gospodarskih i turističkih okolnosti. Sadašnji se podaci službene statistike smatraju nedovoljnim da bi mogli okarakterizirati gospodarsko značenje turizma.
- **neovisne studije koje su dostupne javnosti.**

Novi i važan zadatak proizlazi iz preuzimanja odgovornosti za turizam u bivšoj DR Njemačkoj.

Glavne turističke razvojne tendencije regionalnih i lokalnih turističkih politika u Njemačkoj su:

RAZVOJNE TENDENCIJE

Do sada	U budućnosti
1. Povećana osjetljivost za turizam u okviru prostornog uređenja	1. Povećanje uzimanja u obzir turističkih problema
2. Uglavnom manje uzimanje u obzir različitih zahtjeva oporavišnog turizma u daleke i obližnje krajeve	2. Jače uzimanje u obzir različitih zahtjeva oporavišnog turizma u daleke i obližnje krajeve
3. Povećana osjetljivost za kvalitetu visoke izgradnje turizma i oblikovanje turistički orijentiranih krajolika	3. Povećana osjetljivost za kvalitetu visoke izgradnje turizma i oblikovanje turistički orijentiranih krajolika
4. Počeci rasprave o djelovanjima turizma na domaće stanovništvo	4. Pojačane rasprave o djelovanjima turizma na domaće stanovništvo
5. Ograničeni zahtjevi stanovništva s obzirom na oporavak u obližnjim mjestima	5. Uglavnom rastući zahtjevi stanovništva s obzirom na oporavak u obližnjim mjestima
6. Počeci ekoloških promatranja turizma, uočavanje problema zaštite krajolika	6. Sve veće priznanje ekoloških problema turizma
7. Uočavanje pretjeranog iskorištavanja turističkih regija i nastojanje da se pomogne	7. Tendencionalno čvršći zahvati da bi se izbjeglo pretjerano iskorištavanje djelovanjem turizma

Što se **turističkih mjera** u Njemačkoj tiče, one se sastoje ili iz mjera na saveznoj ili zemaljskoj razini. One u većini slučajeva nisu **specifično turističke**. Opće su mjere pomaganja gospodarstva puno proširenije nego specifično turističke mjere.

Sredstva Zakona o stabilnosti i rastu imaju neizravno značenje za turizam. Inicirana su uglavnom na saveznoj razini, a dopunjavaju se i preciziraju na zemaljskoj i lokalnoj razini.

⇒ U većini slučajeva radi se o **subvencijama**, a njih nalazimo u slučaju pomaganja u regionalnoj strukturi, izgradnji i modernizaciji hotela i slično. Subvencije čine:

- dodaci,
- porezne olakšice,
- garancije,
- zajmovi.

⇒ **Zakon o investicijskim dodacima** pomaže privatnim investitorima, međutim zakon ne sadržava posebne odredbe za pomoć turizmu. Ali investicije koje služe modernizaciji turističkih objekata, raznim preinakama ili racionalizacijom, stječu pravo djelomične pripomoći, npr. izgradnja soba i apartmana za iznajmljivanje.

- **Zajmovi** se odobravaju kod stvaranja uvjeta za poboljšanje vrijednosti stanovanja ili proširenja u svrhu poboljšanja vrijednosti stanovanja i provođenja slobodnog vremena.

Ovdje prednost ima izgradnja hotela, gostionica i centara za zabavu te njihovo proširenje.

- **Različiti dodaci** odobravaju se kao kamatni dodaci za smještajno unapređenje objekata, prije svega na saveznoj razini.

- ⇒ **Porezne mjere;** u pravilu država može u vidu poreznih olakšica smanjiti porez (kao privremenu mjeru) kod novih investicija ili ga ukinuti (porez na korporacije, porezi na prihode). Za turizam se u okviru općih poreznih pravaca odobravaju oslobađanja od osnovnih dohodovnih poreza.

- ⇒ **Zajednička reklama;** savez i zemlje odobravaju dodatke za zajedničko promicanje turističkih saveza.

- ⇒ **Pripomoći;** pomaganje obrazovanja i doobrazovanja u turizmu, pomaganje pri temeljnim turističkim istraživanjima i sl.

- ⇒ **Mjere uređenje prostora;** u Njemačkoj postoji čitav niz instrumenata za turističku politiku u dijelu uređenja prostora.

Što se **ostalih zemalja** tiče, većina autora oblikovanje turističke politike vezuje uz opću državnu organizaciju, pa ih dijele (Tenscher / Keller / Tenscher H. / Keller P. 1971.):¹⁷

¹⁷ Savezna uprava i turizam, Bern, 1971.

⇒ *na države orijentirane na federalno tržišno gospodarstvo;* državna se organizacija uglavnom ograničava na jednu koordinirajuću službu za opća turistička putovanja, a ta je služba najčešće pridružena Ministarstvu prometa ili gospodarstva. Zbog boljeg i djelotvornijeg praćenja turističke politike stvorene su različite međuministarske koordinacije, službe i odbori. Nacionalna turistička promidžba u inozemstvu kao djelomično i u unutrašnjosti, koja je organizirana kao privatno ili pravno tijelo, prepušta se samostalnim turističkim centralama **koje se uglavnom financiraju državnim subvencijama.**

U ovu grupu spadaju: **Njemačka, Austrija, Švicarska, Velika Britanija i SAD.**

⇒ *na države s centralno-planskim tržišnim gospodarstvom;* jedan centralni organ, u pravilu ministarstvo i državni sekretarijat, zadužen je za turistička putovanja i omogućava bolju koordinaciju mjera i svrhovito oblikovanje turističke politike **s obzirom na politiku poretka ili strukture. Turistički plan je pretežito obvezujuće orijentacijsko sredstvo uprave.** Na taj način nastupaju **Francuska, Italija** (u Italiji je turistička djelatnost prenesena na regije, a promidžbu u inozemstvu vrši ENIT - Ente Nazionale Italiano per il Turismo), **Španjolska i Portugal.**

6. INTERNACIONALNE ORGANIZACIJE TURIZMA

Prikazi turističkih organizacija (politika) jasno su pokazali značenje ujedinjavanja za unapređenje turizma u nacionalnom pogledu.

Danas se veliki broj institucija u cijelom svijetu bavi turizmom, bilo izravno bilo neizravno.

Radi boljeg pregleda, u nastavku navodimo samo najvažnije institucije (Freyer, 1995.).

Supranacionalne organizacije

⇒ Svjetska organizacija UN se od samog početka bavi i turističkim pitanjima. U tu je svrhu sazvala dvije svjetske konferencije za turizam i internacionalni putnički promet, godine 1954. (New York) i 1963. godine (Rim). Obje su se konferencije bavile liberalizacijom međugraničnog prometa i graničnim formalnostima. Turizmom se osobito bave specijalne institucije UN.

- ***Gospodarsko i socijalno vijeće*** (CES odnosno ECOSOG), New York.

- **Svjetska banka** (BIRD odnosno BRD), Washington.
- **Organizacija UN-a za obrazovanje, nauku i kulturu** (UNESCO), Pariz.
- **Internacionalna organizacija rada** (OIT odnosno ILO), Geneve.
- **Svjetska zdravstvena organizacija** (OMS odnosno WHO), Geneve.
- **Internacionalna organizacija za civilne letove** (OACI odnosno ICAO), Montreal.
- **Međunarodna savjetodavna organizacija za pomorski promet** (IMCO odnosno OMCI), London.
- **Konferencija UN-a za trgovinu i razvoj** (UNCTAI), Geneve.

Međuvladine organizacije

U međudržavne organizacije čiji su članovi pojedinačne države ubrajamo sljedeće turističke relevantne organizacije:

- ⇒ **Svjetska turistička organizacija** (OMT odnosno WTO), Madrid. Ova svjetska organizacija ima svoje dugoročne i operativne ciljeve, koji u pravilu sadržavaju najsuvremenije tendencije u razvoju svjetskog turizma (održivi turizam i sl.).
- ⇒ **Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj** (OCDE odnosno OECD), Pariz. Turističkim putovanjima u okviru ove

organizacije bavi se turistički komitet koji se sastoji od zastupnika nacionalnih turističkih uprava i privatnih turističkih vrhovnih organizacija. Osobito se zalaže za granične formalnosti, olakšanje internacionalnog prometa, olakšanje internacionalne promidžbe, veću slobodu kretanja, izdaje vrijedne godišnje statističke publikacije i slično.

- ⇒ **Pri Europskoj zajednici postoje** opći pravni propisi u korist turizma (sloboda kretanja i zaštita turista, uvjeti rada, prometni sustav i slično), kao i udružene stručne organizacije: HOTREC (Komitet hotelske i restorantske industrije), IFTO (Internacionalna federacija turoperatora), AEA (udruženje europskih zrakoplovnih kompanija) i slično.

Organizacije koje nisu državne

Postoji puno međudržavnih organizacija koje se bave pitanjima turizma. Navodimo neke:

- ⇒ **Internacionalno udruženje znanstvenika - stručnjaka za turizam** (AIEST), St. Gallen.
- promicanje znanstvene djelatnosti uz pomoć osobnih veza i dokumentacije te razmjenom mišljenja i iskustava,
 - podržavanje istraživačkog rada i obrazovanja, održavanje skupova, kongresa, naučnih simpozija.

- ⇒ **Internacionalna akademija za turizam** (ACIT), Monte Carlo, ima za cilj promicanje kulturnog karaktera međunarodnog turizma, posebno kodificiranjem njegovog jezika.

- ⇒ **Alliance Internationale de Tourisme** (AIT), Geneve, posebno se bavi automobilskim turizmom.

- ⇒ **Internacionalni ured za socijalni turizam** (BITS), Bruxelles, promiče studije i istraživanja o vrsti i razvoju socijalnog turizma u suradnji s drugim nacionalnim i internacionalnim institucijama. BITS zastupa interese socijalnog turizma prema odgovarajućim službama i trećim osobama.

Internacionalni stručni savezi

- **Internacionalno hotelsko udruženje** (AIH/IHA), Pariz
- **Internacionalno udruženje hotelijera te vlasnika restoranata i kavana** (HORECA), Zürich
- **Internacionalni savez kupališnih i klimatskih oporavišnih mjesta** (FITEC), Pariz.
- **Svjetsko udruženje turističkih agencija** (UFTAA), Bruxelles
- **Europski savez za turističke stručnjake** (EUTO), Bern.

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kvalitativni trendovi u turizmu upućuju na niz tehnoloških, društvenih i političkih promjena u svijetu, ***koje su uvjetovale bitne promjene obilježja moderne turističke potražnje, a shodno tome i odgovarajuće prilagodbe na strani ponude.***

Danas kada nas ne sprečavaju politički razlozi iz okruženja, u situaciji smo konačno, da vlastitim znanjem i rezultatom stvorimo turistički identitet Hrvatske.

Raznolikosti turističke Hrvatske, u svom otočnom, priobalnom i zaobalnom (kontinentalnom) dijelu, obvezuje nas na stvaranje optimalnih prostornih cjelina, turističkih destinacija, koje će se odlikovati bogatstvom turističke ponude i pri čemu će se vrednovati naše svekoliko sociokulturne, gospodarske i ekološke vrijednosti. Navedeni razlozi su osnovni motivi knjige koja svojom strukturom, pokušava, prvi puta u novoj državi, odgovoriti logičnom i urgentnom zahtjevu za operacionalizacijom postojećih strateških dokumenata u području turizma, a na osnovu konkretnih turističkih izazova.

Upravljanje turizmom destinacije je upravo takav izazov na kojem se pada ili prolazi.

Praksa nas dnevno upozorava na nesnalaženje, koja se očituju, prvenstveno u području rada i stručnosti u turističkim zajednicama odnosno u području nepostojanja konzistentne turističke politike, posebno učinkovitih mjera za njeno provođenje.

Odgovori na pitanja:

- što je turistička destinacija,
- kako upravljati ponudom turističke destinacije,
- što je manjkavo u današnjoj razvojno planskoj osnovi turizma Hrvatske,
- kako konačno oblikovati nacionalnu turističku politiku,

nemaju pretenziju, a posebno zbog karaktera rada (udžbenik), bilo kakvu isključivost, već su oni osnovica za konstruktivnu raspravu.

LITERATURA I DRUGI IZVORI

1. Alfier, D. 1955: Teze za opći propis o proglašavanju turističkih mjesta, TURISTIČKI PREGLED, 1/2, Zagreb
2. Alfier, D. 1994: Turizam - izbor radova, Institut za turizam; Fond za stipendiranje mladih za zaštitu prirode i turizma, Zagreb.
3. Antunac, I. 1985: Turizam i ekonomska teorija, Institut za istraživanje turizma, Zagreb.
4. Antunac, I. 1989: Ekonomski aspekti zaštite i razvoja turističkih resursa, Acta turistica, Zagreb
5. Armanski, G. 1979: Die Kostbarsten Tage des Jahres, Berlin.
6. Becker, C. 1993: Regionalpolitische Aspekte des Fremdenverkehrs Instrumente der Raumordnung und der regionalen Fremdenverkehrsplanung, Haedrich.
7. Becker, I. 1992: Marketing-Konzeption-Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 4. Aufl. München.
8. Bircher, B. 1976: Langfristige Unternehmensplanung, Bern/Stuttgart.
9. Blažević, I. 1994: Turistička geografija Hrvatske, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija
10. Bleicher, K. 1991: Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt, New York.
11. Böckeman, D. 1982: Theorie der Raumplanung, München.
12. Bogunović, A. 1991/90: Regionalna ekonomika, Narodne novine, Zagreb.
13. Bovee, C.L. 1993: Management, New York.
14. Braun, O.L. 1993: Vom Alltagsstress zur Urlaubszufriedenheit, Untersuchungen zur Psychologie des Touristen, München.
15. Burkhardt/Medlick, 1976: The Management of Tourism, London.

16. Burkhart/Medlick, S. 1974. Tourism, Past Present and Future, London.
17. Capital, 1987: Geschäftsreisen, Hamburg.
18. Certo S.C./Peter, J.P., 1990: Strategy Management; A Focus on Process, New York/Singapore.
19. Chamberlain, E.H. 1993: The theory of monopolistic competition, a reorientation of the theory of value, Cambridge/Mass
20. Daft, R.L. 1991: Management, Orlando
21. Datzer, R. 1983: Informationsverhalten von Urlaubsreisenden, ein Ansatz des verhaltenswissenschaftlichen Marketings, Starnberg.
22. Drucker, P.F. 1993: Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf/Wien.
23. Dulčić, A. 1991: Turizam, načela i praksa, Institut za turizam, Zagreb.
24. Eckerle, S. 1994: Fremdenverkehr in Europa, Luxemburg.
25. Edwin von Böventer, 1988: Einführung in die Mikroökonomie, 5. Aufl. München.
26. Edwin von Böventer, 1989: Ökonomische Theorie des Tourismus, Frankfurt/Main.
27. Feilmayer, W. 1987: Bewertung von ausgewählten, Unterhaltungseinrichtungen für den Fremdenverkehr in Österreich, Wien.
28. Feilmayer, W. 1984: Simulation der Kleinräumigen Fremdenverkehrs-entwicklungen - Begründung und Darstellung am Beispiel Zell am See, Wiher Beiträge zur Regionalwissenschaft, Wien.
29. Fingerhut, D. 1973: Arbeitsmethode zur Bewertung der Erholungseignung eines landschaftlichen Angebots für verschiedene Typen von Erholungsuchenden Stadt.
30. Fessel & GfK Wien: Österreich 2000.
31. Freyer, W. 1995: Tourism Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 5. Aufl., Berlin
32. Freyer, W. 1995: Tourism - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, R. Oldenberg Verlag, München

33. Freyer, W. 1986: Reisen und Konjunktur, Berlin.
34. Freyer, W. 1985: Alternativtourismus - Alternative zum Tourismus? Bensberg.
35. Freyer, W. 1991: Tourismus 2000. Vom Boomfaktoren zu Megatrends und Zukunftsszenarien, Bonn.
36. Freyer, W. 1988: Exotik gegen Devisen - Die Förderung des Tourismus in der dritten Welt, Berlin/Bonn.
37. Geschäftsreise, 1994:
38. Go F.M., Milne D., Whittles R.J. 1992: Communities as Destinations: A Marketing Taxonomy for the Effective Implementations of the Tourism Action Plan. Journal of Travel Research, Vol. 30, No. 4. Boulder Colorado
39. Grohla, E. 1978: Grundlagen der Materialwirtschaft, Wiesbaden
40. Gutenber, E. 1965: Zur Diskussion der polypolitischen Absatzkurve.
41. Haack, M./Wolf, W. 1988: Brauchen wir die Bahn? Bonn
42. Haedrich, 1993: Tourismus - Management, 2. Aufl. Berlin
43. Hahn, H. 1974: Urlaub 74. Wissen Sie eigentlich, was für ein Urlaubstyp Sie Sind?
44. Hahn, H./Schade, B. 1969: Psychologie und Fremdenverkehr, Hannover.
45. Hartmann, K.D. 1974: Auslandsreisen, Starnberg.
46. Häussler, X. 1930: Der Fremdenverkehr, Leipzig.
47. Hebestreit, D. 1992: Touristik Marketing, 3. Aufl. Berlin.
48. Hunziker/Krapf, 1942: Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, Zürich.
49. Jadrešić, V. 1995: Hrvatska u Europskom turizmu, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija
50. Jadrešić, V. 1995: Problemi ustroja turističke neprofitne organizacije u Hrvatskoj - Hrvatska u europskom turizmu, Zbornik radova, Hotelijerski fakultet Opatija
51. Kaspar, C. 1975: Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss, Bern.
52. Kaspar, C. 1991: Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss, 4 Aufl. Bern /Stuttgart.
53. Kaspar, C. 1990. Einführung in das touristische Management, Bern.

54. Kaspar, C. 1995. Die Tourismuslehre im Grundsiss, Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart (IV izdanje)
55. Kaspar, C./Kunz, B. 1982: Unternehmensführung im Fremdenverkehr, Bern.
56. Kail, Matzinger, Schöenhofer, 1983: Der Einfluss des Fremdenverkehrs auf die socioökonomischen Strukturen ländlicher Gemeinden ... Wien.
57. Kersiens-Köberle, E. 1979: Freizeitverhalten im Wohnumfeld, München.
58. Klarić, Z. 1995: TRŽIŠTE 1/2, Cromar, Hrvatsko društvo za marketing, Školska knjiga, Zagreb
59. Kirstges, T. 1992: Expansionsstrategien im Tourismus, Wiesbaden.
60. Koch, A. 1980: Die Ausgaben im Fremdenverkehr in der BRD, Schriftenreihe des DWIF, München.
61. Kotler, P. 1989: Marketing - Management, 4. Aufl. Stuttgart.
62. Kotler, P. 1978: Marketing für Nonprofit - organisationen, Stuttgart
63. Kotler, P. 1969: Broadening the Concept of Marketing, Bern/
Frankfurt (Journal of Marketing - 33.)
64. Kotler, P., Lery S.J. 1969: Broadening the Concept of Marketing in Journal of Marketing, Stuttgart
65. Kralj, I. 1972: Poslovna politika, Informator, Zagreb
66. Krapf, K. 1951: Fremdenverkehrspolitik in Schweizerischer Sicht in: Zeitschrift für Fremdenverkcher, Bern, 1.
67. Kreilkamp, E. 1987: Strategische Management und Marketing, Bern.
68. Krippendorf, J. 1975: Die Landschaftsfresser, Tourismus und Erholungs-landschaft, Bern.
69. Krippendorf, J. 1976: Schweizerische Fremdenverkehrspolitik zwischen Pragmatismus und Konceptioneller Politik, in: Berner Beiträge zur Nationalökonsenie, Band Nr.25, Bern
70. Krippendorf, J. 1984: Die Ferienmenschen - Für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen, Zürich.
71. Krippendorf, J. 1971: Marketing in Fremdenverkehr, Bern.

72. Lancaster, K.J. 1966: A new Approach to Consumer Theory, Journal of Political economy.
73. Langer, G. 1989: Strategische Managementfalle beachten! Zeitschrift für Fremdenverkehr.
74. Langer, B. 1990: Zeitgemässe Unternehmensführung im Gastgewerbe, Wien.
75. Läsch, A. 1940: Die räumliche Ordnung der Wirtschaft, Jena.
76. Magaš, D. 1995: Turistička putovanja kao ekonomska dobra - Turistički management, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
77. Magaš, D. 1996: Destinacijski razvoj turizma i strategije turističke politike, Hotelska kuća '96., Zbornik radova, Hotelijerski fakultet Opatija
78. Maslow, A. M. 1943: A Theory of Human Motivation, Psychological Review.
79. Matzka, A. 1977: Massnahmen zur Verbesserung der Investitionsentscheidungsprozesse mittels betriebs- und volkswirtschaftlicher methoden, Wien.
80. Mazanec, J. 1983: Tourist Behavior Model Building: A Causal Approach: The Tourist Review.
81. Mazanec, J./Zins, A. 1991: Gästbefragung Österreich, Eurostyles - Bericht Sommer, Wien.
82. McIntosh, R. 1980: International Tourism, Cambridge, Ohio.
83. McIntosh, R. W./Goeldner, C.R. 1986: Tourism - Principles Practices and Philosophies, New York.
84. Meffert, H. 1988: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden.
85. Meffert, H. 1989: Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl. Wiesbaden.
86. Meffert, H. 1986: Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden.
87. Müller, W. 1986: Planung von Marketing-Strategien. Die Entwicklung von Marketing-Strategien in strategischen Marketing-Planungsprozess. Eine theoretische Analyse unter besonderer Berücksichtigung eines markenbezogenen Produktpositionierungs Modells, Frankfurt/Main.
88. Müller, W. 1987: Von der "Völkerverständigung" zum "Interkulturellen Lernen", Starnberg

89. Murphy, P. 1985: Tourism - A Community Approach, London/New York.
90. Opaschowski, H.W. 1983: Arbeit, Freizeit, Lebenssinn? Opladen.
91. Opaschowski, H.W. 1987: Wie leben wir nach dem 2000. Hamburg.
92. Opaschowski, H.W. 1993: Freizeitökonomie, Marketing von Erlebniswelten, Opladen.
93. Opaschowski, H.W. 1988: Psychologie und Soziologie der Freizeit, Opladen.
94. Opaschowski, H.W. 1991: Ökologie von Freizeit und Tourismus, Opladen.
95. Österreich Werbung O.J.: Marketing 2000, Wien.
96. Pompl, W. 1994: Touristik - Management I; Beschaffungsmanagement, Berlin
97. Pöschl, A. E. 1962: Fremdenverkehr und Fremdenverkehrspolitik, Berlin.
98. Pöschl, A. E. 1971: Fremdenverkehr - Volkswirtschaftslehre, Slazburg/München.
99. Porter, M. E. 1992: Wettbewerbsvorteile, 3. Aufl., Frankfurt.
100. Prahl, H. W./Steinecke, A. 1981: Der Millionenurlaub, Frankfurt.
101. Pümpin, C. 1986: Management strategischer Erfolgspositionen, 3 Aufl., Bern/Stuttgart.
102. Qundt, R.E. 1970: The Demand for Travel: Theory and Measurement, Lexington.
103. Reppel, K. 1991: Innenmarketing - eine Strategie für Fremdenverkehrsorte, Touristik Marketing, München.
104. Richards, B. 1996: Marketing turističkih atrakcija festivala i posebnih događaja, Potecon d.o.o., Zagreb
105. Richter, R., Schlieper, U., Friedmann, W. 1978: Makroökonomik, Berlin.
106. Schätzl, L. 1981: Wirtschaftsgeographie, Paderborn.
107. Schierenbech, H. 1986: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl. München.
108. Schlesak, D. 1972: Geschäfte mit Odysseus: Zwischen Tourismus und engagierten Reisen, Bern/Stuttgart.

109. Schmidhauser, H. P. 1966: Marktforschung im Fremdenverkehr, wirtschaftssdst.inst.
110. Schrand, A. 1993: Urlaubstypologien - Hahn/Kagelmanen.
111. Schreyögg, G. 1984: Unternehmenstrategien, Berlin.
112. Schumann, I. 1976: Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, Berlin, Heidelberg, New York.
113. Schwaniger, M. 1989: Integrale Unternehmensplanung, Frankfurt, New York.
114. Schwaniger, M. 1985: Organisatorische Gestaltung in der Hotellerie, Bern/Stuttgart.
115. Schwaninger, M. 1984: Forecasting leisure and tourism - scenario projections for 2000-2010. Tourism Management.
116. Senčar, P. 1981. Strategija kot del politike OZD, ČEP Delo - TOZD, Gospodarski vestnik, Ljubljana
117. Smith, V. L. 1977. Hosts and Guests: The Antropology of Tourism, University of Pensylvania Press.
118. Sovis, W. 1993: Strategisches Management im Tourismus, Wien, New York.
119. Spiegel, 1994: Geschäftsreisen, Hamburg.
120. Spiegl, B. 1961: Werbepsychologische Untersuchungsmethoden, Berlin.
121. Stachle, W. 1985: Management, 2. Aufl. München.
122. Steinmann, G./Schreyögg, G. 1991: Manegement - Grundlagen der Unternehmensführung, 2. Aufl. Wiesbaden.
123. Steinecke, 1983: Gesellschaftliche Grundlagen der Fremdenverkehrsentwicklung, Berlin.
124. Šimunović, I. 1995: TRŽIŠTE, 1/2 Cromar, Hrvatsko društvo za marketing, Školska knjiga, Zagreb
125. Terry, G. R. 1977: Principles of Management, 7. Aufl. Homewood.
126. Thoms, 1952: Haundbuch für Fremdenverkehrsbetriebe, Giessen.
127. Tietz, B. 1980: Handbuch der Tourismuswirtschaft, München.
128. Topritzhofer, E. 1974: Modelle des Kaufverhaltens: Ein Kritischer Überblick, Hausen, H.R., München.

129. Tschurtschenthaler, P. 1982: Die Berücksichtigung externer Effekte in der Fremdenverkehrswirtschaft, Institut für Fremdenverkehr, München.
130. Tschiederer, F. 1980: Ferienortplanung, Bern.
131. Ulrich, H. 1985: Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre. Wunder R. Betriebswirtschaftslehre als Management - und Führungslehre, Stuttgart.
132. Ulrich, H./Flurie, E. 1986: Management, 4. Aufl. Bern/Stuttgart.
133. Vanhove, N. 1989: Tourist market segmentation Witt, S.F., Moutinho, L Marketing and management handbook.
134. Vukonić, B. 1995: TRŽIŠTE 1/2, Cromar, Hrvatsko društvo za marketing, Školska knjiga, Zagreb
135. Vukonić, B. 1996: TURIZAM HRVATSKE - stanje i perspektive, Prilog raspravi o hrvatskoj politici, Informator, br. 4462.
136. W. Christaller, 1955: Beiträge zu einer Geographie des Fremdenverkehrs: Erdkund, H. 1.
137. Weber, S. 1991: Istraživanje i ostale funkcije marketinga u turizmu - potreba revizije shvaćanja, TURIZAM, br. 5 godina 3a, Zagreb
138. Wieswede, G. 1973: Motivation ud Verbraucherverhalten - Grundlagen der Motivforschung, München.
139. Wirtz, S. J. 1985: Lust und Frust beim Reisen: Bensberger Manuscripte, 28. Lernbörse Reisen, Bensberg.
140. Wahrlich, H. 1984: Tourismus Marketing, London
141. Walterspiel, G. 1956. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Teil 1.
142. Zolles, H., Ferher, F.K., Müller, R. 1981: Marketingspraxis für den Fremdenverkehr, Wien.
143. Zins, A. 1993: Strategisches Management im Tourismus, Wien.
144. Zedek, G. 1970: Fremdenverkehr, Salzburg/München.

ISBN 953-6198-14-2



9 789536 198146