

# Pozicioniranje konkurentnosti hrvatske turističke ponude

---

Gržinić, Jasmina

Doctoral thesis / Disertacija

2006

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of economics and tourism Dr. Mijo Mirković / Sveučilište u Rijeci, Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:188:131843>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ» PULA**

JASMINA GRŽINIĆ

**POZICIONIRANJE KONKURENTNOSTI HRVATSKE  
TURISTIČKE PONUDE**

**Doktorska disertacija**

*Doktorand:* Jasmina Gržinić

*Predsjednik komisije:* Prof. dr. sc. Lovre Božina

*Mentor:* Prof. dr. sc. Igor Štoković

*Član komisije:* Prof. dr. sc. Vladimir Veselica

*Član komisije:* Prof. dr. sc. Denisa Krbec

*Datum obrane:* 17. siječnja 2006.

## **PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANDU**

1. Ime i prezime: Jasmina Gržinić
2. Datum i mjesto rođenja: 31.svibnja 1976., Pula
3. Naziv završenog poslijediplomskog studija: Menadžment u suvremenom hotelijerstvu, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija, 19.11.2003.

## **INFORMACIJE O DOKTORSKOJ DISERTACIJI**

1. Naslov doktorske disertacije: Pozicioniranje konkurentnosti hrvatske turističke ponude
2. UDK: \_\_\_\_\_
3. Fakultet na kojem je rad objavljen: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković” Pula

## **POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA**

1. Datum prijave disertacije: 20. prosinca 2004.
2. Povjerenstvo za ocjenu podobnosti teme i doktoranda:  
Prof. dr. sc. Lovre Božina, predsjednik povjerenstva  
Prof. dr. sc. Igor Štoković, član  
Prof. dr. sc. Vladimir Veselica, član  
Prof. dr. sc. Denisa Krbec, član
3. Datum prihvaćanja teme: 14.ožujka 2005.
4. Mentor: Prof. dr. sc. Igor Štoković
5. Povjerenstvo za ocjenu rada:  
Prof. dr. sc. Lovre Božina, predsjednik povjerenstva  
Prof. dr. sc. Igor Štoković, član  
Prof. dr. sc. Vladimir Veselica, član  
Prof. dr. sc. Denisa Krbec, član
6. Povjerenstvo za obranu rada:  
Prof. dr. sc. Lovre Božina, predsjednik povjerenstva  
Prof. dr. sc. Igor Štoković, član  
Prof. dr. sc. Vladimir Veselica, član  
Prof. dr. sc. Denisa Krbec, član
7. Datum obrane doktorske disertacije: 17. siječnja 2006.
8. Datum promocije doktoranda:

# KAZALO

<b>PREDGOVOR</b>	VI
<b>1. UVOD</b>	1
1.1. Problem istraživanja	2
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja	2
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja	4
1.4. Znanstvene metode	5
1.5. Kompozicija rada	5
<b>2. KONKURENTNOST TURISTIČKOG SUSTAVA</b>	8
2.1. Karakteristike turističkog sustava	8
2.2. Konkurentna i komparativna prednost	15
2.3. Konkurentnost u turizmu	16
2.4. Pokazatelji konkurentnosti	20
2.4.1. Pokazatelji stanja i uzroka	20
<b>3. INVESTICIJSKI POTICAJI KONKURENTNOSTI</b>	25
3.1. Turizam kao područje investicijskog interesa	25
3.2. Uloga države	32
3.2.1. Razvoj konkurentnosti privatizacijskim procesom	39
3.2.2. Gospodarska dinamika	45
3.2.3. Intenzitet razvoja vlasničkog rivalstva	50
3.3. Očekivani izravni i neizravni učinci	51
3.3.1. Transakcijska potvrđenost	52
3.3.2. Tržišna potvrđenost	54
3.3.3. Potvrđenost lokalne ekonomije	56
<b>4. KONKURENTNA SPOSOBNOST HRVATSKE TURISTIČKE PONUDE</b>	59
4.1. Usporedba kriterija konkurentnosti hrvatske turističke ponude	67
4.1.1. Tržišni udio	72
4.1.2. Cjenovna konkurentnost	79
4.1.3. Kvalitativno vrednovanje čimbenika destinacije	85
4.1.4. Profitabilnost tvrtki u turizmu – optimiziranje proizvodnog miksa	91
4.1.5. Institucionalni i unutrašnji čimbenici	98
4.2. Sektorski problemi i razvoj	104
<b>5. SUVREMENE TENDENCIJE U RAZVOJU TURIZMA I HRVATSKA</b>	113
5.1. Mjerenje kompetitivnosti svjetske turističke industrije	113
5.1.1. Međunarodni turizam i europski tercijarni sektor	119
5.1.1.1. Usmjeravanje razvoja tercijarnog sektora	129
5.2. Konkurentna pozicija zemalja Sredozemlja i Hrvatske	131
5.3. Značaj turizma za male turističke zemlje	145

5.3.1. Čimbenici utjecaja konkurentnosti	154
5.3.1.1. Procjena eksternih čimbenika utjecaja	156
5.3.1.2. Procjena internih čimbenika utjecaja	160
5.4. Implikacije Europske Unije na turističku ponudu i potražnju Hrvatske	172
<b>6. PERSPEKTIVE RASTA I RAZVOJA TURIZMA BUDUĆNOSTI</b>	179
6.1. Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća	179
6.2. Razvoj udruživanja u hotelijerstvu	186
6.2.1. Hotelski operatori i koncentriranost u ponudi	196
6.3. Perspektive budućeg rasta i razvoja europskog turizma	200
<b>7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA</b>	210
7.1. Teorijske implikacije provedenog istraživanja	211
7.2. Praktične implikacije provedenog istraživanja	211
7.3. Ograničenja provedenog istraživanja	212
7.4. Preporuke za buduća istraživanja	212
<b>LITERATURA</b>	214
<b>SAŽETAK</b>	224
<b>SUMMARY</b>	225
<b>POPIS TABLICA</b>	226
<b>POPIS GRAFIKONA</b>	238
<b>POPIS SLIKA</b>	230
<b>POPIS SHEMA</b>	231
<b>POPIS PRILOGA</b>	232
<b>POPIS KRATICA</b>	262
<b>ŽIVOTOPIS</b>	265

## PREDGOVOR

Turistički razvoj danas općenito, praćen je stalnom promjenom tržišta potražnje. Hrvatski hotelski subjekti nastoje uspostaviti ravnotežu cijena i kvalitete hotelskih usluga nastoje pronaći nove načine održanja konkurentnosti na turističkom tržištu. Turizam je komparativna prednost hrvatskog gospodarstva pa utoliko strategija razvoja nužno uključuje i strategiju razvoja turizma. Rezultati ovog istraživanja ohrabruju interakciju turističke ponude i lokalne zajednice kao preduvjet društvenog i gospodarskog razvoja.

Više je motiva i razloga za uaprijed izloženo istraživanje, a sve u svrhu dobivanja odgovora na pitanje do kada će se Hrvatska uspijevati oduprijeti napadima konkurenata. Umjesto nastojanja da se objasne posebnosti pojedinih privatizacijskih slučajeva valja postaviti širu turističku perspektivu: rezultate provedene privatizacije dovesti u vezu sa kvantitativnim i kvalitativnim rastom hrvatskog turizma, kako bi se naznačili smjerovi kojima Hrvatska u turizmu budućnosti teži.

Uz sva današnja suvremena istraživanja ovog područja dragocjen je bio svaki izvor podataka, svaki razgovor, svaka dostupna bibliografska jedinica. U težnji ka upoznavanju bogatstva suvremenog turističkog kretanja korištena je gotovo raspoloživa relevantna literatura objavljena u nas posljednjih dvadesetak godina. Gdje god se to moglo i gdje god se smatralo potrebnim citirani su izgovoreni tekstovi i mišljenja, posebno u onim dijelovima koji se odnose na samu konkurentnost.

Uz napore dolaženja do što relevantnijih podataka dugujem iskrenu zahvalnost svima koji su me u tome podupirali. Ova je disertacija rezultat poticaja, pomoći i ohrabrenja mnogih ljudi. Posebnu zahvalnost dugujem mentoru Prof. dr. Igoru Štokoviću.

Pula, listopad 2005.

mr.sc. Jasmina Gržinić

## 1. UVOD

### 1.1. Problem istraživanja

Usmjeravanje turističkog razvoja ima veliko značenje za nositelje turističke ponude i državu u cjelini. Kako povećati konkurentnu poziciju turističke ponude? Uspijeva li Hrvatska u tom pogledu u odnosu na zemlje Mediterana? Koje se aktivnosti danas moraju poduzeti radi povećanja konkurentne pozicije?

Namjera je istražiti i konzistentno utvrditi sve bitne značajke turističkog razvoja i istražiti konkurentnu poziciju Republike Hrvatske. Iz takve problematike i problema istraživanja determinira se i predmet istraživanja: Istražit će se konkurentna pozicija zemlje u odnosu na konkurentne zemlje Europe te predložiti model koji bi bio u izravnoj vezi doprinosa podizanju konkurentnosti hrvatske turističke ponude i integracije iste u Europsku Uniju.

Iz složenosti problema i predmeta istraživanja postavljene su sljedeće radne hipoteze:

*«Konkurentnost hrvatske turističke ponude nije u svim područjima i segmentima ponude ravnomjerno ostvarena».*

*«Razina učinkovitosti privatizacijskog procesa u hrvatskom turizmu definira razinu konkurentnosti respektirajući pritom odlučujuće čimbenika utjecaja kroz izvore kapitala kao i razvojne strategije.»*

te pomoćne hipoteze:

*«One zemlje koje idu u korak sa turističkom specijalizacijom ostvaruju veće stope rasta od onih koje to ne čine»*

*«Efikasna razmjena know-how-a između pojedinih hrvatskih i europskih regija te podrška takvoj razmjeni podiže i unapređuje konkurentnost turističke ponude.»*

*«Odlučujući čimbenici utjecaja na konkurentnost turističkog tržišta odnose se na tehnološku dotrajalost hotela, ekspanziju turističke potražnje, cijenu investiranog kapitala i nijedan se od navedenih čimbenika ne smije zanemariti.»*

***Brojni argumenti podupiru postavljenu temeljnu hipotezu i njene pomoćne hipoteze, a navode se samo oni najvažniji:***

- *Hrvatski turizam se nalazi u procesu tržišne transformacije i kao takav se još uvijek može usmjeravati u oblik konkurentnog vlasništva.*
- *Minimalna vrijednost ulaganja u turizam nije adekvatna razini stvarnih potreba što je razlog smanjene konkurentnosti.*
- *Vrijednost društvenog proizvoda kojim turizam izravno i neizravno sudjeluje u funkciji podmirenja turističkih potreba ne smije biti zanemaren.*

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Istraživanje se provodi zbog naglih promjena u strukturi svjetskih gospodarstava pod utjecajem promjena koje donosi turizam. Svrha istraživanja je empirijski testirati nalaze teorijske analize konkurentnosti te dokazati navedene hipoteze; primjerom Republike Hrvatske utvrditi razinu konkurentnosti i kriterije konkurentnosti u tzv. «grozdovima» turističke ponude, predložiti model koji bi bio u izravnoj vezi doprinosa podizanju konkurentnosti iste; pomoću analitičkog komparativnog modela konkurentnosti utvrditi konkurentnu poziciju Hrvatske u odnosu na odabrane zemlje sjevernog Sredozemlja i Europske Unije.

Svrha se ostvaruje sljedećim ciljevima:

1. Temeljni cilj ovog istraživanja je makroekonomska analiza: utvrđivanje metodoloških postupaka definiranja utjecaja reforme na sektor turizam, te kompariranja indikatora konkurentnosti hotelske industrije i turističkih zemalja kao i važnosti turizma u okvirima europskih integracija.
2. Dati prijedloge ekonomske politike zemlje prema turizmu s naglaskom na razvojne i stabilizacijske zadatke u uvjetima potrebe za stabilizacijom privrede. Namjera je razvoj turizma prezentirati i uskladiti sa ukupnim razvojem kako bi se razvoj konkurentnosti turističkog sektora pozitivno iskoristio u funkciji istog.



Tijekom istraživanja nastoje se dati odgovori na pitanja:

- 1) Koja je razina utjecaja u promjeni domaćeg ili međunarodnog turizma na ekonomsku aktivnost zemlje ili regije?
- 2) Koji su interni i eksterni čimbenici utjecaja na konkurentnost?
- 3) Može li reforma hrvatskog turizma biti ocijenjena uspješnom po zaposlenost, investicije, identitet zemlje?
- 4) Vezuje li se visina investicija u hotelijerstvu uz (ne)efikasnost tj. konkurentnost?
- 5) Tehnička održivost ili tehnološki progres u hrvatskom hotelijerstvu?
- 6) Regionalne sličnosti ili razlike?
- 7) Postoji li usklađenost razvojne strategije turizma sa modelom konkurentnosti u turizmu?
- 8) Postoji li perspektiva hrvatskog turizma bez indikativnog planiranja?
- 9) Može li se govoriti o konkurentnoj poziciji hrvatskih hotela u budućnosti?

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Činjenica da turizam prerasta u kapitalno-intenzivnu djelatnost i podliježe jakoj međunarodnoj konkurenciji povećava interes za istraživanjima u ovom području. Razlog tome je propulzivnost djelatnosti kao i promjena trendova u svjetskim turističkim kretanjima.

Zapažajući disharmoniju između rezultata prošlih i sadašnjih istraživanja fenomena turizma i turističke konkurentnosti proučeno je više od stotinjak bibliografskih jedinica, domaćih i stranih izvora literature. Prednost je dana onima novijeg datuma.

O razvoju i značaju turizma, kao i utjecaju konkurentnosti istog na gospodarski razvoj u svijetu postoji znatan broj napisanih znanstvenih i stručnih djela. S jedne strane, u takvim se djelima turizam uglavnom predstavlja kao bezuvjetnu obvezu poznavanja relacije kretanja odnosa u turističkom hotelijerstvu. Konkurentnost u hotelijerstvu vezuju se uz rizik kao latentnu opasnost koja i najbolju poslovnu odluku može pretvoriti u neočekivani poslovni neuspjeh tj. gubitak. Obrazlažu se specifični kriteriji konkurentnosti u turizmu, ali se pritom teže nalaze alternativna rješenja. S druge strane radi se o komparativnim, ekonometrijskim analizama, input-output modelima pa i simulacijskim modelima doprinosa turizma bruto domaćem proizvodu zemlje ili pojedine regije.

Ekonomski utjecaj turizma u jednom je dijelu radova fokusiran na direktnu vezu turističke industrije i ostalih dijelova ekonomije, dok se drugi, upravo zbog ograničenosti istraživačkih resursa kojima autori raspolažu, bave interakcijom sustava povratnih veza tržišta rada, ekonomije i ostatka svijeta.

Kvalitetna istraživanja domaćih autora orijentirana su prvenstveno na proces efikasnosti hrvatskog hotelijerstva (Blažević;1997), (Spremić;1990). Glavni uzrok malog broja radova na ovu temu je problem dolaska do statističkih podataka te se uglavnom radi o dilemi «model ili nedostatak kvantitative vodilje» ili «model i neka kvantitativna vodilja»<sup>1</sup> (Sohinger; 2001, p. 5). Svjetska iskustva ukazuju na to da svaki od gore navedenih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke.

Mihalić (1999) upotrebljava rezultate regresije radi objašnjenja uzroka dolazaka turista po zemljama i različitosti destinacije unutar Slovenije. Poljanec-Borić (2004) i Dulčić (1992) dokazuju da proces privatizacije u Istri i Dalmaciji nije jednakomjerno pogodovao razvoju konkurentnosti nacionalne turističke ponude.

U dosadašnjim svjetskim i hrvatskim znanstvenim istraživanjima nije se istraživanju turističke problematike pristupilo na isti način kao što je to namjera ovom doktorskom disertacijom. Na temelju prethodno navedenih obrazloženja zaključuje se da je predložena tema originalna i aktualna, a njena analiza i zaključci korisni za širu stručnu i društvenu javnost. Izravno teorijski i praktično primjenjiva izabrana tema doktorske disertacije odražava strukturu i sadržaj doktorske disertacije iz područja društvenih znanosti i polja ekonomskih znanosti.

Iz navedenih razloga čini se opravdanim i znanstveno utemeljenim istražiti sve činitelje upravljanja turističkim razvojem Hrvatske, kao i utjecaja istog na razvoj konkurentnosti turističke ponude.

---

<sup>1</sup>Prema Sohinger et al. u Currie, D.M., Skare, M. i Loncar, J. (2004) "The impact of war on tourism: the case of Croatia", *First International Conference on Tourism Economics*, Palma de Mallorca, Spain, str. 228.

## 1.4. Znanstvene metode

U istraživanju će prvenstveno biti primijenjene metode kvalitativne i kvantitativne analize. Uz ove metode koristiti će se i metode prikupljanja podataka i tehnike kreativnog mišljenja te metoda analize, sinteze i deskripcije. U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja, koristit će se osim nabrojanih brojne znanstvene metode kao i kombinacija istih: apstrakcije i konkretizacije, generalizacije i specijalizacije, dokazivanja i opovrgavanja, statistička i matematička metoda.

Metoda indukcije i dedukcije omogućit će dolaženje do znanstvene spoznaje svojim jedinstvom. Iz općeg suda o nedovoljnoj konkurentnosti hrvatske turističke ponude proizlaziti će pojedinačni sudovi i obrnuto.

Metoda komparacije i povijesna metoda je zastupljena u radu poglavito radi usporedbe turističke potrošnje u prijeratnom i post ratnom razdoblju te utjecaju istih na konkurentnost zemlje.

## 1.5. Kompozicija rada

Istraživanje, pored uvodnog i zaključnog dijela, ima pet međusobno povezanih poglavlja, u kojima se sustavno izlaže problem privatizacije hrvatskog hotelijerstva.

U prvom, uvodnom dijelu, definiran je problem i predmet istraživanja, radna hipoteza, svrha i ciljevi istraživanja, znanstvene metode istraživanja. Izloženi su rezultati dosadašnjih istraživanja o problematici te obrazložena kompozicija rada.

U drugom poglavlju teoretski se obrazlažu karakteristike turističkog sustava, kompleksnost veza unutar istog, pojašnjavaju pojmovi konkurentne i komparativne prednosti. Navodi se i obrazlaže pokazatelje konkurentnosti kroz moguća stanja i uzroke konkurentnosti zemlje. Stanja konkurentnosti objašnjava se kriterijima sposobnosti privlačenja potencijalnih turista, profitabilnošću, osiguranjem kvalitete života, očuvanje prirodnog okoliša. Uzroci konkurentnosti vezuju se uz kriterije resursa i atrakcija, planiranja i razvoja, čimbenika proizvodnje, podržavajuće čimbenike, sektorsku povezanost i tržišnu strukturu, utjecaj turističke potražnje te ocjene aktivnosti turističke politike i mjera države.

U trećem poglavlju ukazuje se na temeljne probleme hrvatskog turizma prateći privatizacijski utjecaj turizma na konkurentnost kroz razinu investicija koja nije u skladu s udjelom turizma u BDP-u. Razlaže se situacija hrvatskog turizma kroz investicijske poticaje konkurentnosti. Potom istraživanjem razvoja konkurentnosti privatizacijskim procesom,

unapređenjem gospodarske dinamike i razvojem vlasničkog rivalstva postavlja se iste u uzročno - posljedični odnos. Cilj ovog poglavlja je potvrditi nedovoljnu transakcijsku, tržišnu te potvrđenost lokalne ekonomije.

Naslov četvrtog dijela **KONKURENTNA SPOSOBNOST HRVATSKE TURISTIČKE PONUDE** aludira na hrvatsko turističko tržište kroz usporedbu kriterija konkurentnosti hrvatske turističke ponude. Nadovezujući se na prethodno poglavlje utvrđuje se razina utjecaja tržišnog udjela, cijene i destinacijskih čimbenika na razvoj konkurentnosti turizma u Hrvatskoj. Suvremenost hrvatskog turizma vrednuje se prema razini razvoja institucionalnih i unutrašnjih čimbenika zemlje. Po prvi put u radu se spominje pojam «cluster», «tehnološki cluster», «lokalni sustavi», «teritorijalnost malih». Nadalje, upućuje se na regionalne različitosti i upozorava na probleme razvoja sektora turizam. Kroz prezentaciju problema razvoja sektora u Hrvatskoj zaključuje se da postojeći turistički proizvod treba modernizirati te navode prijedlozi rješenja.

Posebna će se pažnja posvetiti petom poglavlju **KONKURENTNOST HRVATSKE TURISTIČKE PONUDE** jer se u ovom dijelu rada potvrđuje glavna hipoteza doktorske disertacije pa je ono sadržajno i istraživački najkompleksnije. Ovim se poglavljem u njegovom prvom dijelu prate suvremena integracijska kretanja u Europi i svijetu, ekonomija Europske unije i turizam te značenje terciarnog sektora za zemlje Europske Unije.

Drugi dio poglavlja vezuje se uz komparaciju konkurentne pozicije zemalja sjevernog Sredozemlja prema podacima WTTC-a. U ključnom dijelu razrade utvrđuje se pozitivan i negativan utjecaj reforme hrvatskog turizma na unapređenje kako nacionalne tako i regionalne konkurentnosti «grozdova» turističke ponude. Ne mogu se zaobići brojni čimbenici utjecaja u obliku kriza na investiranje i turističke trendove. Povijesnom metodom uspoređivati će se ratni i poslijeratni period hrvatskog turizma kako kroz investicije tako i kroz turističku potrošnju. Istraživanje se vrši evaluacijom konkurentnosti gospodarske strukture i to konkurentnom pozicijom zemalja Sredozemlja i Hrvatske. Procjenom egzogenih (rat) i internih čimbenika utjecaja (sezonalnost) potvrđuje se glavnu hipotezu rada. Cilj ovog poglavlja je manje opisati, a više vrednovati one dijelove rada gdje je naglasak na konkurentnosti.

Nakon znanstveno utemeljenih stajališta koji proistječu iz prethodno opisanih dijelova disertacije, slijedi šesti dio pod nazivom **PERSPEKTIVE RASTA I RAZVOJA TURIZMA BUDUĆNOSTI**. Poglavlje daje prijedloge i rješenja budućih turističkih perspektiva i investicijskih projekata i to kroz: budući rast investicija i unapređenja

konkurentnosti, interesna udruživanja i zaštitu kapitala, unapređenje razvoja hotelskih operatora i njihove koncentriranosti u hrvatskoj ponudi.

U posljednjem dijelu, **ZAKLJUČKU**, koncizno se prezentira i elaborira najvažnije rezultate znanstvenih istraživanja kao dokaz znanstvene hipoteza te podhipoteza.

## 2. KONKURENTNOST TURISTIČKOG SUSTAVA

### 2.1. Karakteristike turističkog sustava

Turizam je jedan od najdinamičnijih svjetskih društvenih procesa, institucija sa interaktivnim sudionicima, prošlošću i milijunima ljudi koji se osjećaju dijelom istog. Zbog niza interakcija koje se događaju pri susretu turista s turističkom destinacijom, turizam je najprije objašnjen kroz skup odnosa i pojava.<sup>2</sup>

*Baznu turističku uslugu* turizma čine putničke agencije, turoperatori, hoteli, restorani i ostali objekti usluživanja, transportne tvrtke, zabavni parkovi, sportski sadržaji, industrija suvenira, globalni distribucijski i rezervacijski sustavi, distribucija i promocija putničke literature i sl. *Pod Komplementarnom turističkom uslugom (25-50 posto)* u turizmu misli se na željezničke stanice, elektroničku opremu, foto industriju, novinare, pisce, umjetnike, poslovne konzultante i ostalo. *Komplementarna turistička usluga (do 25 posto)* sastavljena je od farmaceutske i kozmetičke industrije, industrije odjeće, električnog inženjeringa, bankarstva, izgradnje.

Putovanja se stvaraju pod utjecajem potreba koje se kasnije izražavaju kroz turističku potražnju. Turoperatori i turističke agencije kao posrednici turističke ponude i potražnje oblikuju i prilagođavaju turističku ponudu turističkoj potražnji. Susretanje turističke ponude i potražnje razvija gospodarsku makroekonomsku aktivnost u smislu stvaranja instrumentarija i davanja važnosti turizmu u razvojnim politikama zemalja. Rast turizma u svijetu pomogao je turističkoj industriji u boljem razumijevanju utjecaja turizma i turističkog proizvoda na ostale segmente ekonomije, te u raspoznavanju tekućeg i budućeg utjecaja ekonomskih trendova u turizmu – turistička ekonomija.

Vrijednosti koje se postavljaju kao cilj u upravljačkim instrumentima vladine politike prema turizmu služe usmjeravanju istog putem svojih mehanizama te omogućuju naknadnu valorizaciju učinaka koje izaziva utjecaj turizma na ekonomiju, društvo i prostor.

<sup>2</sup>Odnosi koje oblikuje turizam nastaju pod utjecajem brojnih čimbenika koji karakteriziraju suvremeni društveni razvoj. Isto potvrđuje da turizam nije jednoznačna pojava, već splet odnosa društvenog i ekonomskog karaktera. Cf. Pirjevec, B. i Kesar, O., (2002) *Počela turizma*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Slika 1.

**Turizam – globalni konceptualni okvir**

<b>POKRETAČKI ELEMENTI TURIZMA</b>		
<b>Potrebe – povijesni razvoj</b>		
<b>Potražnja – motivi</b>		
<b>SERVISNI ELEMENT</b>		
<b>TURISTIČKI SUSTAV</b>		
<b>POTROŠNJA</b>	-----	<b>POSREDNICI</b>
-----		-----
<b>PONUDA</b>		
<b>Ponašanje</b> <b>Preferencije</b> <b>Cijene</b> <b>Destinacija</b>	<b>Komunikacija –</b> <b>promocija</b> <b>Promet</b> <b>Agencije</b> <b>Kanali prodaje</b>	<b>Atraktivnost</b> <b>Smještaj, prehrana</b> <b>Ostali sadržaji</b> <b>Turističke org.</b>
<b>FUNKCIONALNI ELEMENTI</b>		
<b>TURISTIČKI MENADŽMENT</b>		
<b>Istraživanja – planiranje – politika i propisi – marketing - obrazovanje</b>		
<b>POS LJEDIČNI ELEMENT</b>		
<b>TURISTIČKI UČINCI</b>		
<b>Ekonomski</b>	-----	<b>društveno-kulturni</b>
		-----
		<b>prostorni</b>
<b>OPTIMALIZACIJA RAZVOJNIH CILJEVA</b>		

Izvor: Obrada Autora prema Dulčić, A., (2001) *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb, str. 117.

Uzimajući u obzir činjenicu da ova ekonomska aktivnost uključuje milijune dolara mjesečno, sociološko praćenje radi analize, trendove koje treba identificirati, koristi/troškove koji se izračunavaju<sup>3</sup> moguće je razumjeti i njezinu kompleksnost. To je proces u kojem se najbolje pokazuje sva višeslojnost i komplicirana struktura te gospodarske grane koju bez

<sup>3</sup>O tome više cf. Lundberg, D., Stavenga M.H. i Krishnamoorthy, M., (1995) *Tourism Economics*, John Wiley & Sons, Inc, N.Y. pogl. 1.

stalnog pronalaženja novih metodologija i rješenja za integraciju različitih segmenata nije moguće kvalitetno kvantificirati.

U relativno kratkom vremenskom razdoblju turizam je postao globalni fenomen, te sudeći po broju sudionika, zasigurno najmasovnija pojava u svjetskim relacijama. Slika 1. na prethodnoj stranici prikazuje globalnu funkcionalnu percepciju turističkog sustava prema kojemu se mogu razvijati mehanizmi upravljanja pojavom i posljedicama koje turizam generira.

Nadalje, turizam je jedna od najvažnijih komponenata međunarodne trgovine. Analitička obrada zarade od međunarodnog turizma, turističku industriju svrstava na treće mjesto u svijetu, iza naftne i kemijske industrije. Prema Mathieson and Wall (1982); Seward et al. (1982); Duffield (1982) razlozi zbog kojeg ekonomije teže razvoju turizma kao izveznoj industriji su sljedeći:

- Kreiranje novih industrija i aktivnosti;
- Utjecaj na zaposlenost;
- Porast urbanizacije;
- Povećane zarade država u bilanci plaćanja te ubrzanje razvoja nacionalnih ekonomija;
- Redistribucija moći pomoću redistribucije kapitala razvijenih i nerazvijenih zemalja;
- Multiplikativni efekti turizma.

Broj putnika/turista u međunarodnom prometu nakon Drugog svjetskog rata povećan je za oko 25 puta, a njihova potrošnja čak za 211 puta.<sup>4</sup> «Vodeća svjetska industrija» danas uključuje više od 600 milijuna ljudi. Svjetski turizam stvarao je oko 5.5 posto ukupnog međunarodnog izvoza u 1980. godini, te 7.4 posto u 2000. godini. Pritom je prosječni godišnji rast ostvaren u turizmu (7.5 posto) u tekućim cijenama kompariran sa stopama rasta svjetskog GDP-a (4.9 i 6.0 posto) i međunarodnog izvoza impozantan. Slično je i s brojem zaposlenih u turizmu (300 do 400 milijuna).<sup>5</sup>

Dinamika rasta međunarodne turističke potražnje promatrana kroz broj dolazaka turista s početka 80-ih je usporena, tj. nastupilo je razdoblje umjerenijeg rasta. Pritom, značenje Europe kao najznačajnije turističke makroregije svijeta do danas ostaje nepromijenjeno. (grafikon 1.)

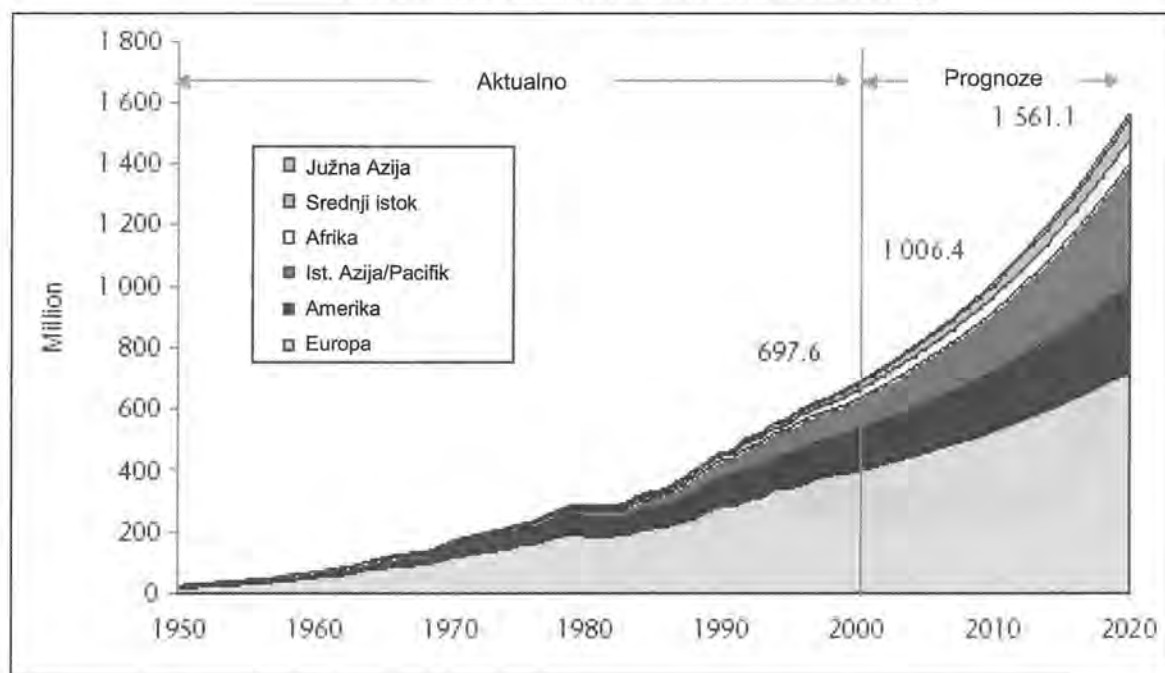
<sup>4</sup>Zaključci autora prema: Yearbook of Tourism Statistics, Madrid: WTO, 1982., 1991., 1999. g.

<sup>5</sup>Brojka je puno veća, posebice stoga što u Aziji i Africi velik broj ljudi u turizmu radi neprijavljeno ili povremeno.



Grafikon 1.

## Međunarodni turistički dolasci, 1950-2020. g.



Izvor: Tourism highlights edition (2003), Madrid: Wto, str. 7.

Turizam je 2004. godine pozitivnog trenda unatoč nastavku gospodarske recesije, «low cost» i «last minute» trendova, ratova, terorizma, epidemija te drugih svjetskih problema. Konačno, turizam svim svjetskim regijama donosi porast sveukupnog turističkog prometa.<sup>6</sup> Za isti period, međunarodni podaci o dohotku *per capita* dokazuju da je volatilnost rasta u zemljama specijaliziranim u turizmu ubrzaniji od prosjeka drugih zemalja. (tablica 29.). Svjetski turizam se uspijeva prilagoditi i ponudom slijediti ono što moderno «putujuće čovječanstvo» traži.<sup>7</sup>

Dakle, turizam se odvija u kružnom toku ponude, potražnje i konzumacije turističkih usluga i proizvoda regija. Da bi se kompleksnost elemenata i odnosa u turističkom sustavu mogla odvijati na obostrano zadovoljstvo svih navedenih čimbenika nužan je preduvjet razvoj sredine u kojoj se odvija turistički promet.<sup>8</sup> U posljednje se vrijeme značajna uloga pridaje

<sup>6</sup>Prema analizama WTO-a.

<sup>7</sup>Urry, J., (2002) *The Changing Economics of the Tourist Industry*, u: Apostolopoulos, Y. et. al. *Sociology of Tourism*.

<sup>8</sup>Naime, nezamislivo je razvijati turizam bez mnogobrojnih aktivnosti i sadržaja, kako za turiste, tako i radi zadovoljenja potreba domaćeg (lokalnog) stanovništva.

lokalnim samoupravama u smislu stvaranja funkcijskih i institucionalnih okvira intervencije javnog sektora u svrhu harmonizacije turističkog razvoja.

Slika 2.



Izvor: C. Cooper, R. Shepherd, J. Westlale, isto str. 20.

Turizam i razvoj regija dva su pojma koja je moguće promatrati u uzročno – posljedičnom odnosu ili pod određenim pojedinačnim utjecajem. (cf. poglavlje 5.) Razvoj turizma se može shvatiti kao samostalni pojam u određenoj društveno – ekonomskoj cjelini u kojoj se turizam razvija, ili se pod pojmom razvoja može podrazumijevati razvoj samog fenomena turizma.<sup>9</sup> Dakle, potrebno je izmjeriti učinke koji se postižu u cijelosti turističkog razvoja neke sredine i samo na toj razini moguće je govoriti o stvarnoj uspješnosti ili neuspješnosti razvoja turizma.

Međutim, nagli rast turističkih destinacija može se odraziti i negativno u oblicima eksploatacije prirodnih resursa ili može rezultirati razmatranjem fenomena održivosti destinacija (kao zamjena za rastući trend opstanka odnosa i trgovine između turizma i drugih aktivnosti).

Razvoj današnjeg suvremenog turističkog tržišta i regija ovisan je o kupoprodaji turističkih usluga koja se odvija na strani potražnje. Nemogućnost turističke ponude da se neizravno prezentira svojim kupcima kao što je to uobičajeno za ponudu na robnom tržištu<sup>10</sup> čini njeno razmatranje specifičnim.

<sup>9</sup>Vukonić, B. i Keća, K., (2001) *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*. Sveučilište u Zagrebu, Zagreb: Ekonomski fakultet.

<sup>10</sup>Pirjevec, B. i Kesar, O. (2002) *Počela turizma*, Ekonomski fakultet Zagreb.

Dominacija potrošača i orijentacija prema potrošaču na turističkom tržištu mijenja se orijentacijom prema širokoj diversifikaciji preferencija turista. Omasovljenje kapaciteta karakteristično za tržišnu ekonomiju javlja se i u turističkim kretanjima ali u obliku postojanja objektivnog interesa sudionika (materijalni čimbenik) s strane ponude i potražnje i subjektivnog (zadovoljstvo, razonoda, rekreacija).

Tablica 1.

**Usporedba obilježja tržišnih ekonomija i turističkog tržišta**

<b>Tržišna ekonomija</b>	<b>Turističko tržište</b>
<i>Dominacija potrošača i orijentacija prema potrošaču</i>	<i>Odbacivanje formi masovnog turizma i rastuća diversifikacija preferencija</i>
<i>Volatilnost preferencija potrošača</i>	<i>Smanjen broj povrataka u istu destinaciju, profilacija alternativnih obilazaka i atrakcija</i>
<i>Rastuća tržišna segmentacija</i>	<i>Multiplikacija odmorišnih tipova i atrakcija</i>
<i>Rast pokretljivosti potrošača</i>	<i>Veća informiranost omogućena od strane turoperatora i medija</i>
<i>Razvoj novih proizvoda, skraćivanje životnog vijeka proizvoda</i>	<i>Učestala promjena želja putnika zbog promjena u modi</i>
<i>Omasovljenje kapaciteta</i>	<i>Rast „zelenog turizma” i individualnog smještaja</i>

Izvor: Zaključci autora prema Pirjevec, B. i Kesar, O., (2002) *Počela turizma*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Današnji masovni turistički promet zamjenjuje rast individualnih interesa i preferencija potencijalnih putnika radi velike informiranosti i mobilnosti istih. Potrošači traže određenu razinu pojedinih komponenata ponude radi «konzumiranja turističkog proizvoda», dok isto čini i turistička ponuda udruživanjem radi odgovora na takve zahtjeve. Dobar primjer povezanosti turističkih pod-sektora je redukcija troškova prijevoza omogućena tehnološkim i organizacijskim progresom u avio industriji ili porast uporabe privatnih automobila koji je također prouzročio rast turizma nekoliko posljednjih desetljeća.

Turistički proizvod je sa potrošačke strane viđenja sastavljen od različitih pod-sektora i proizvodnih komponenata čemu dolazi do izražaja kompetitivnost unutar turističkih subsektora kao što je to slučaj sa hotelima i restoranima pojedinih regija, putničkim agencijama i ostalima. Međutim i tu postoje segmenti koji si ne konkuriraju međusobno npr.,

razumno je očekivati da se hoteli ne natječu sa kampovima iako oboje «proizvode» smještaj. Ova činjenica potvrđuje da je turističko tržište fragmentirano i da proizvodi u turizmu mogu biti vrlo heterogeni čak i ako se radi o istom segmentu.

Samo jedna usluga, odnosno sadržaj, ne mogu zadovoljiti agregatnu turističku potrebu, tj. ne mogu samostalno utjecati na željeni broj dolazaka turista. Odgovor koji se sa strane ponude pri tome postavlja postaje rastuća tržišna segmentacija kroz porast tj. multiplikaciju odmorišnih tipova i atrakcija.<sup>11</sup> Praćenjem turističkih potreba turistička ponuda kroz iskustvo, kapital i resurse stvara vještine poslovanja, infrastrukturu, pristupačnost te atraktivnost i gostoprinstvo turističke destinacije. Koncept je postavljen tako da pokazuje međuovisnost *dinamičnih, statičkih i posljedičnih elemenata* turističkog sustava. Jednaka se međuovisnost javlja i na mikrorazini djelovanja s razlikama u percepciji i funkcioniranju osnovnih elemenata sustava i to:<sup>12</sup>

- Dinamički elementi povezuju se sa turističkom potražnjom jer ih ista definira kroz promjene motiva, spoznaja i aspiracija turista. Dinamika turističke potražnje proizlazi iz dinamike cjelokupnog društvenog razvoja te oblikuje i pokreće cjelokupni turistički sustav;<sup>13</sup>
- Statički elementi sustava odraz su destinacijske ponude tj. servisa. Izražavaju se kroz gustoću i razvijenost destinacije i njezinih usluga;
- Posljedični elementi sustava obuhvaćaju efekte koji nastaju razvojem turizma na razini destinacije te instrumente koji se koriste da bi se razvojem upravljalo.

Turizam razvija razne segmente nacionalnoga gospodarstva, najčešće donoseći društvene, financijske i druge pogodnosti zemlji i ljudima.<sup>14</sup> U konačnici, bogatstvo nastaje na mikroekonomskoj razini gospodarstva, koje je utemeljeno na kvaliteti mikroekonomskog poslovnog okruženja te operativnim praksama i strategijama na razini tvrtke. To je proces u kojem se najbolje pokazuje sva višeslojnost i komplicirana struktura te gospodarske grane o čemu će biti riječi u narednim poglavljima rada.

<sup>11</sup>Franklin, A., (2003) *Tourism, An Introduction*.

<sup>12</sup>Obrada autora prema Dulčić, A. (2001) *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb., str. 120.

<sup>13</sup>Nužnost paralelnosti rada podsektora u turizmu kao doprinos u stvaranju «turističkog proizvoda» detaljnije cf. Cooper, C., Shepard, R. i Westlake, J. (1996), *Educating the educators in Tourism: Manual of Tourism and Hospitality Education*, The University of Surrey, Madrid. str. 21.

<sup>14</sup>Učinke turizma na ekonomiju, okoliš, društveno-kulturno i političko područje cf. Prilog 2.

## 2.2. Konkurentna i komparativna prednost

Konkurentna prednost se objašnjava sposobnošću učinkovite upotrebe resursa na dugi rok. S druge strane model komparativne prednosti zastupa tezu da se zemlja treba specijalizirati u proizvodnji i izvozu one robe i usluge u kojoj ima relativnu prednost tj. niže troškove.<sup>15</sup> Konkurencija označava borbu za opstanak poduzeća, njegovo preživljavanje na tržištu, zauzimanje većeg tržišnog udjela, ostvarivanje viših profita ili unapređenje razvojnih resursa. Prema definiciji OECD-a konkurentnost je mjera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta.

Na primjeru Hrvatske jasno je vidljivo da je uvriježeno mišljenje postojanja komparativnih prednosti u odnosu na konkurente (npr. zemlje Mediterana). Stavljanjem u usporedni odnos Hrvatske sa najbližim konkurentnim zemljama kao što su Grčka i Italija koje pritom imaju dugu tradiciju u turizmu komparativne prednosti gube na težini. Može se pritom konstatirati da se naše kulturne vrijednosti komplementarno uklapaju u mediteransko podnevlje i da isto treba tržišno iskoristiti i uklopiti u turistički proizvod i sustav.<sup>16</sup>

Dok se u prošlosti razvitak zemlje zasnivao na prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, danas se osnovom za ekonomski razvitak i onaj u turizmu smatraju napredni čimbenici gospodarstva zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji te inovacijama. Naime, opravdanje za navedenu tezu leži u modelu konkurentskih prednosti koji unosi brze, velike i bitne promjene u dosadašnji način ponašanja i dijeli se u tri osnovne faze: izvori prednosti, pozicijska prednost i ostvareni rezultati. (slika 3.). Prema tome, komparativne prednosti potrebno je sagledavati u kontekstu konkurentnih. Prema Vugrinec-Hitrec (1996) «Konkurentne, za razliku od statičnih komparativnih prednosti (raspoloživost čimbenika razvitka) dinamična su kategorija i zbog toga su prihvaćene kao prikladniji odgovor poduzetništva na promjene u uvjetima poslovanja».<sup>17</sup> Superiorna kvaliteta i vodstvo u cijeni stvorit će pozicijsku prednost osiguranu izvorima resursa, upravljanja i kontrole. Rezultat takva djelovanja očitovat će se kroz zadovoljstvo i lojalnost turista, tržišni udio i povećanje profita.

<sup>15</sup>Samuelson, A. (1999) *Ekonomija*, XIV izdanje, Zagreb: Mate, d.o.o.

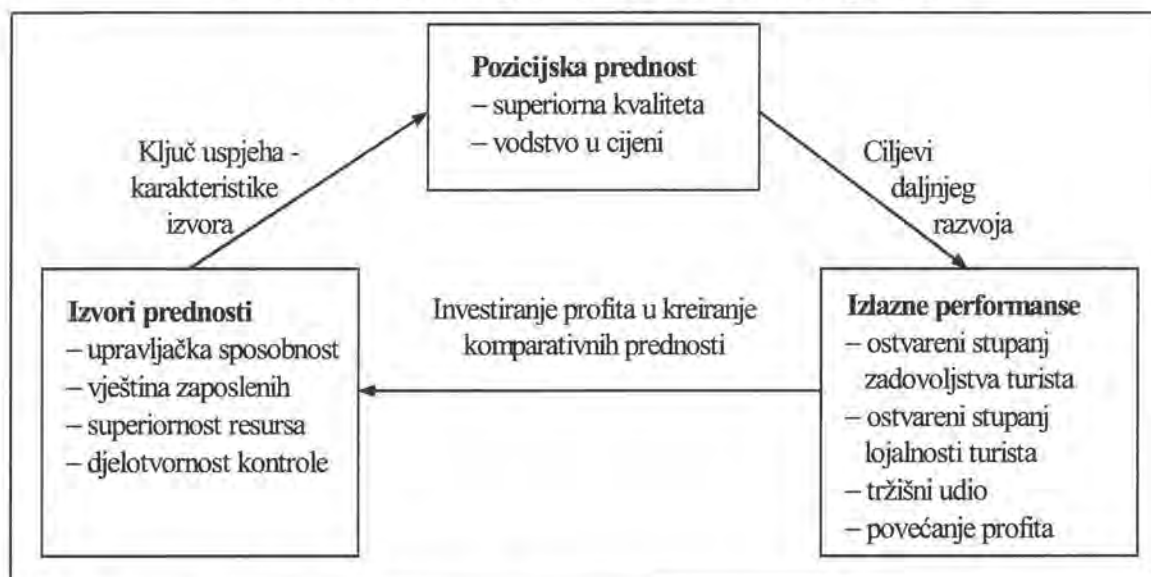
<sup>16</sup>O tome detaljnije cf. Supra poglavlje 5.1.1.1. *Konkurentna pozicija zemalja Sredozemlja i Hrvatske*

<sup>17</sup>Vugrinec-Hitrec, V. (1996) *Razvijanje nacionalne konkurentne sposobnosti*, Ekonomija, RIFIN, Zagreb, br. 1., str. 7.

Identificiranje mogućih konkurentskih prednosti vlastitog turističkog proizvoda vrši se pomoću definiranja snaga i slabosti konkurentskih turističkih proizvoda te potreba ciljnog tržišta.<sup>18</sup>

Slika 3.

### Model konkurentskih prednosti i karakteristike prednosti



Izvor: Days, G. S., Wensley, R. (1998) *Assesing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, str. 128.

Nadasve, komparativne prednosti nisu više dovoljno jamstvo osiguranja konkurentnosti, već to postaje upravljanje i inventivnost<sup>19</sup> i to kroz: vrednovanje, održavanje, rast i razvoj resursa, korištenje istih na najbolji način te ostvarivanje postavljenih ciljeva.

### 2.3. Konkurentnost u turizmu

Konkurentnost u turizmu je višedimenzionalni fenomen – nužno prisutan na razini poduzeća, sektora i nacije u cjelini. Promjene u okruženju iniciraju promjene u poslovnoj filozofiji turističkih poduzeća s ciljem zadovoljenja potreba turista i ostvarenja profita.

<sup>18</sup>Keegan, W., Moriarty, S. i Duncan, T., (1995) *Marketing*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, str. 306.

<sup>19</sup>Grbac, B. i Martin, J., (1997) *Osnova konkurentske prednosti uspješnih poduzeća*, Hrvatska gospodarska revija, Inženjering Biro, br. 6. str. 773.

«Uvjeti koje nameće okruženje uzrok su i posljedica promjena poslovne filozofije i koncepta poslovanja tvrtki u turizmu».<sup>20</sup>

Vanjsko okruženje utječe na konkurentnost destinacije, a povezano sa ekonomskim, socijalnim, kulturnim, demografskim tehnološkim i ostalim trendovima vrši utjecaj na poslovanje tvrtki u turizmu. Država pritom pomaže proces prilagodbe poduzeća okruženju ulaganjem u znanost, tehnologiju, ljudski kapital, infrastrukturu kao i zalaganjem za prezentiranje zemlje u što višem stupnju otvorenosti.

Problem turističke kompetitivnosti se objašnjava terminima «turistički pokretnih i nepokretnih.» Karakteristika «nepokretnih» sudionika sektora je ovisnost cjenovne konkurentnosti, ne samo o tehničkim mogućnostima i kvaliteti već i o lokaciji (unutar ili izvan grada),<sup>21</sup> bliže ili dalje turističkih atrakcija.<sup>22</sup> Cjenovna konkurentnost, ekonomija obujma te vertikalna i horizontalna integracija u današnje vrijeme postaju primarne za turističku ponudu koja na istim elementima gradi konkurentnost.

Iako je turistička industrija dio servisne industrije, mogućnost poduzetnika da slijedi pomake potražnje je prilično drugačija u usporedbi sa drugim sektorima gospodarstva. Putničke agencije npr. jednostavnije prate takve pomake i otkrivaju nove destinacije nego što je to slučaj sa hotelijerima.<sup>23</sup> Hotelsko poduzeće u današnjim uvjetima poslovanja opstaje jedino ako je orijentirano svom gostu i konkurenciji. Hotel prema konkurentima stvara troškovne prednosti koja se reflektiraju stvaranjem vrijednosti prema gostu. Uspješnost stvaranja prednosti pred konkurentima stavlja hotelski subjekt u superiorniji položaj u odnosu na konkurente.

<sup>20</sup>Grbac, B i Martin, J., (1997) Ibid, str. 26.

<sup>21</sup>O varijacijama u cijeni između europskih gradova za neke tipove smještaja vidi prilog 10.

<sup>22</sup>O karakteristikama urbanog turizma detaljnije cf. Page, S. (1995) *Urban Tourism*, Pogl. 2: *The Demand for Urban Tourism*, str. 23-38.

<sup>23</sup>Radi se o maloj grupi hotelskih lanaca koje mogu djelovati intraregionalno.

Tablica 2.

## Elementi i razine konkurentnosti u turizmu

	Hotelske tvrtke	Sektor/industrija	Država
<i>Čimbenici</i>	Konkurenti, supstituti, mogući ulasci, dobavljači, potencijalni turisti	Čimbenici proizvodnje, potražnja, povezani sektori, tržišna struktura, slučajni događaji, država	Znanost i tehnologija, ljudski kapital, vlada, infrastruktura, upravljanje, financije, stupanj otvorenosti
<i>Područje</i>	Ciljna tržišta	Korištenje raspoloživih resursa i globalna tržišta	Radna mjesta, strane investicije
<i>Rezultati</i>	Tržišni udio, profitabilnost, opstojnost	Međunarodna prepoznatljivost, javno mnijenje, snaga i rast	Međunarodna prepoznatljivost, javno mnijenje, snaga i rast
<i>Sredstva</i>	Robe i usluge, strategija, istraživanja, analiza konkurencije	Marketing, industrijska politika, strateško udruživanje	Poduzetništvo i inovativnost, obrazovanje, investicije, ekonomska politika, nacionalna kultura, ekonomske asocijacije

Izvor: Institut za turizam Hrvatske

Razvojni čimbenici kao podloga kompetitivnosti hotelskih subjekata odnose se na razinu rasta i razvoja destinacije, te održivost, efikasnost, efektivnost i inventivnost iste. (tablica 2.). U tom smislu se i menadžment hotelske tvrtke orijentira tržišno i na menadžment zarade.

Visoke cijene inputa i cijene kapitala, te visoka razina fiskalnog opterećenja ograničavajući su čimbenici težnje prema višoj razini učinkovitosti hotelske industrije.<sup>24</sup> U rastućoj konkurentnosti (kompetitivnosti) globalnog okruženja može se stoga očekivati da će

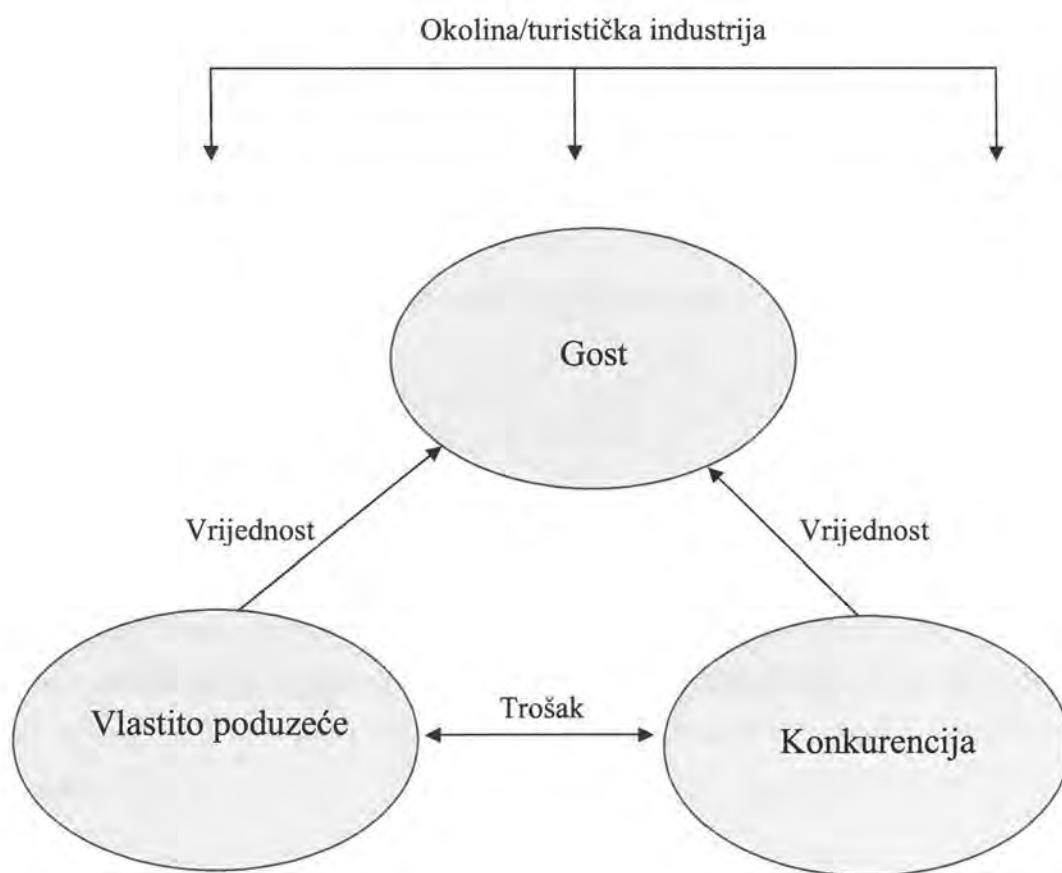
<sup>24</sup> Analiza stanja i rezultata turističkog sektora u Hrvatskoj, Horwath Consulting Zagreb, 1999.



kreatori politike turizma poklanjati ponajviše pozornosti cjenovnoj konkurentnosti destinacije koja varira prema zemljama porijekla posjetitelja ali i prema posebnim interesnim skupinama. Isto će se moći ostvariti praćenjem i istraživanjem cjenovne konkurentnosti pojedinih destinacija s pomoću svrhe putovanja, područja relativno zanemarenog u znanstvenoj literaturi.<sup>25</sup>

Slika 4.

**Hotelsko poduzeće *versus* konkurenti**  
(okviri poslovne strategije)



Izvor: Izrada i zaključci autora

Promjena cijena u pojedinim destinacijama u odnosu na druge cijene tj. stvaranje tzv. troškovne prednosti jedne destinacije prema drugoj smatra se najvažnijim ekonomskim

<sup>25</sup>O tome detaljnije cf. Dwyer, L. Forsyth, P i Prasada, R., (1999) «Cjenovna konkurentnost u turizmu i svrha putovanja», *Turizam*, Vol. 47., br. 4., Institut za turizam, Zagreb.

čimbenikom. Razlog tome je utjecaj na udio destinacije u današnjim ukupnim međunarodnim turističkim tijekovima.

Dakle, uvjeti sa strane potražnje koji se danas postavljaju pred «krojače» turističke ponude u hotelijerstvu postaju sve kompleksniji. Kao primarni za praćenje postaju svjesnost, percepcija i preferencije gosta. «Stari» i «Novi» potrošači nasuprot konkurentnosti turističke ponude proučavaju se kao zasebne cjeline u modernoj znanosti pa se tako «Stari» potrošači smatraju neiskusnima i potražno brojčano sigurnima dok su «Novi turisti» iskusni putnici koji žele biti drugačiji.<sup>26</sup> Sa tehnološkog aspekta «Novi potrošači» utječu na konkurentnost kroz timski rad i integrirane tehnologije što dosad nije bio slučaj. Takva je podjela uzrokovala i razumijevanje rada kao troška proizvodnje uz angažiranje maksimalnih kapaciteta. Danas potencijalni posjetitelj očekuje prvenstveno kvalitetu usluge.

U slučaju nedovoljne usmjerenosti tekućih aktivnosti hotela prema tržišnoj poziciji i povećanju stupnja učinkovitosti kako na nacionalnoj tako i na regionalnoj osnovi ne postiže se zadovoljavajući učinak subjekata u turizmu. S druge strane, makroekonomska ograničenost uspjeha aktivnosti sudionika u restrukturiranju i unapređenju učinkovitosti rezultira smanjenim tržišnim uspjehom i internom neučinkovitošću tvrtki.

## 2.4. Pokazatelji konkurentnosti

### 2.4.1. Pokazatelji stanja i uzroka

*Pokazatelji stanja konkurentnosti* izraženi su kroz odgovor na pitanje *gdje* se turistički orijentirana zemlja može pozicionirati sa stajališta konkurentnosti. Da bi se isto postiglo potrebno je determinirati vizije i ciljeve destinacija okvirima kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja.

Temeljni kriteriji usporedbe hotelske industrije s izabranim konkurentima jesu:<sup>27</sup>

1. Tržišni uspjeh, koji se definira kao sublimat temeljnih pokazatelja: (a) ostvarena zauzetost hotelskih soba, (b) prosječna neto ostvarena cijena hotelskih soba i (c)

<sup>26</sup>O tome detaljnije cf. Poon, A., (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford: CAB International.

<sup>27</sup>Čizmar, S. i Šerić, M., (1999) «Tržišni uspjeh i interna učinkovitost hrvatske hotelske industrije», *Turizam*, Vol. 47. Br. 4. str. 300-315.

korištene tehnike u funkciji postizanja odgovarajuće tržišne performanse hotelske industrije.

2. Interna (operativna) učinkovitost (a) ključni financijski pokazatelji iskazani udjelima u ukupnom prihodu: troškova prodaje, troška rada, odjelnih rashoda, neraspoređenih troškova te (b) produktivnošću rada.

Komparativnom analizom ključnih pokazatelja dolazi se do zaključaka o razini učinkovitosti hotelskih industrija odabranih zemalja. Navedeni pokazatelji stanja konkurentnosti su u radu dalje detaljno analizirani.

Uspostavljanje natjecateljske klime i tržišne strukture osnova je za identifikaciju konkurentskih elemenata. Identificiranje razlika u poslovnom uspjehu (tržišnom i financijskom) između hotelskih industrija zemalja pomaže identificiranju uzroka stanja u hotelijerstvu. Evaluacija takvih dimenzija konkurentnosti omogućit će i vrednovanje istih te stvoriti strategiju koja će poslužiti kao preporuka destinacijske konkurentnosti i održivosti.

Svaki hotelski subjekt pronalazi objektivne mjere i kriterije ili konvencionalno utvrđuje mjerni sustav po kojem će graditi postignuti rezultat pojedinog instrumenta u okviru pokazatelja konkurentnosti.

Globalna razina konkurentnosti zahtijeva postizanje «optimalnog» rezultata hotelijera kao zbirnog izraza pojedinačnih ciljeva istih. (tablica 3.) Ipak, na stupanj tržišnog uspjeha ne utječu samo interni već i vanjski čimbenici (stanje tržišta)<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Makroekonomski okvir zemlje nema isključivi i presudni utjecaj na internu učinkovitost poslovanja hotelijerstva ali, valja istaknuti da pojedine turističke ekonomije djeluju u više ili manje restriktivnim uvjetima makroekonomskog okruženja koja se pritom odražava na efikasnost poslovanja turističkih subjekata. Visoko porezno opterećenje povezano sa npr. višom cijenom kapitala od konkurentnih zemalja uvjetuje visoku razinu ukupnih fiksnih troškova koji nisu pod kontrolom hotelskih uprava.

Tablica 3.

**Pokazatelji stanja konkurentnosti nacionalne ekonomije**

<b>Pokazatelji</b> <b>Kriteriji</b>	<b>Homogeni proizvodni konkurentski krug</b>
<i>Sposobnost stalnog privlačenja potencijalnih turista</i>	<p style="text-align: center;">Tržišni udio, profitabilnost, opstojnost</p> <p style="text-align: right;">vrijednost za novac</p> <p style="text-align: center;">Pokazatelji prihoda/potrošnje Cjenovna konkurentnost Potražnja Tržišni udjeli</p>
<i>Pružanje proizvoda/doživljaja</i>	<p style="text-align: center;">Ocjena zadovoljstva gostiju</p>
<i>Profitabilnost - optimiziranje proizvodnog miksa</i>	<p style="text-align: center;">Učinkovitost poslovanja gospodarskih subjekata</p>
<i>Osiguravanje kvalitete života</i>	<p style="text-align: center;">Pokazatelji blagostanja života stanovništva</p>
<i>Očuvanje prirodnog okoliša</i>	<p style="text-align: center;">Kvalitativni i kvantitativni pokazatelji očuvanja okoliša</p>

Izvor: Institut za turizam (2005), Obljetnica 45 godina instituta, Zagreb.

S druge strane, *pokazatelj uzroka konkurentnosti* odgovor je na pitanje snalažljivosti zemlje tj. *kako se turistička zemlja snalazi u pogledu konkurentnosti i kako je namjerava ostvariti*. Bez međuzavisnosti djelovanja svih navedenih kriterija (tablica 4.) uspjeh turističkih ekonomija nije moguć.

Tablica 4.

Pokazatelji uzroka konkurentnosti nacionalne ekonomije		
	KRITERIJI	POKAZATELJI
Destinacijski	<i>Resursi i atrakcije</i>	Vrednovanje prirodnih i kulturnih/povijesnih atrakcija, Kvantitativni pokazatelji kvalitete turističke suprastrukture.
	<i>Planiranje, razvoj, menadžment destinacijom</i>	Postojanje vizije, Ocjena organizacije i informatizacije, ljudskih resursa, ulaganja.
	<i>Podržavajući čimbenici</i>	Stanje infrastrukture, dostupnost, poduzetništvo.
Sektorski	<i>Čimbenici proizvodnje</i>	Kvaliteta i troškovi čimbenika: ljudski kapital, menadžment, raspoloživost kapitala.
	<i>Potražnja</i>	Analiza trendova: Proizvodi, emitivna područja, razvoj ponude.
	<i>Sektorska povezanost i tržišna struktura</i>	Ocjena razvijenosti komplementarnih djelatnosti, Ocjena tržišne strukture, ograničenja na ulazak, Liberalizacija, upravljanja i menadžmenta, poduzetništvo.
	<i>Država</i>	Ocjena fiskalne politike, Ocjena različitih mjera poticanja turističke djelatnosti/poduzetništva, Ocjena ostalih čimbenika ( vize, upravljanje prostorom).

Izvor: Institut za turizam (2005), Obljetnica 45 godina instituta, Zagreb.

Kooperativnost ovakvog gledišta na problematiku se pokazala u svijetu vrlo zahtjevnom ali i izvedivom. Zahtjevnost postoji u pogledu praćenja izvršenja kriterija koji su zadanih okvira. Pritom se misli na resurse i atrakcije destinacija, planiranje i razvoj, stanje infra i suprastrukture, kvaliteta i trošak čimbenika proizvodnje, analiza svjetskih trendova kao i efekti od poticajnih mjera države u turizmu.

Problemi kod primjene i praćenja navedenih kriterija najčešće nastaju prilikom vertikalne kooperativnosti destinacija nasuprot njihove autonomnosti. Isto najčešće usporava razvoj i unapređenje kompetitivnosti turističkih zemalja jedne naspram drugoj. S druge strane, koordinacija i standardizacija kvalitete, koja se osigurava kako makro tako i mikro planovima, predstavlja veliki izazov tijelima menadžmenta destinacija i sistemu vrednovanja koji isti trebaju provoditi.

Daljnjom analizom u radu dokazat će se da je evidentno tržišni uspjeh pod dominantnim utjecajem vanjskih – pretežito tržišnih – činitelja, a tek manjim dijelom pod utjecajem internih činitelja. Integrirani i kvalitetni turistički planovi organizacijski će pridonijeti takvom konceptu djelovanja. Radi se o pionirskoj inicijativi u svijetu<sup>29</sup> gdje se percepcija kvalitetnog turističkog odmora i destinacije bazira na zajedničkom djelovanju povezanih čimbenika; hotela, turističkih apartmana, kampova, seoskih domaćinstava, turističkih ureda kao i povezanih asocijacija.

---

<sup>29</sup>O tome detaljnije cf. Weber, S. i Tomljenović, R., (2004) *Reinventing a tourism destination, Facing the Challenge*, Scientific edition, Institute for tourism, Zagreb, str. 62.

### 3. INVESTICIJSKI POTICAJI KONKURENTNOSTI

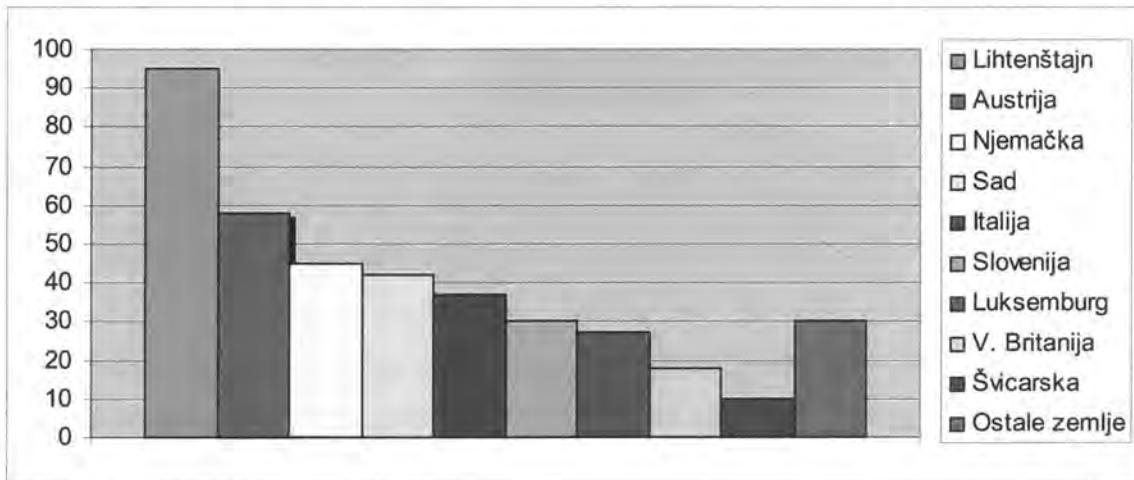
#### 3.1. Turizam kao područje investicijskog interesa

Utjecaj na kretanja međunarodnog kapitala vezuju se uz međunarodne investicije pri čemu trend utjecaja regionalnih i lokalnih uprava postaje sve veći. Razlozi za to su brojni (potrebe za odgovorima provođenju nacionalnih strategija i odgovornosti prema političkim pritiscima i socijalnim potrebama).

Nekoliko posljednjih godina hotelska industrija i s turizmom povezane djelatnosti prerasle su u vodeće područje investiranja. Dobri uvjeti cijene kapitala stvorili su idealnu priliku i zanimanje za investicijsku odluku. Prema podacima koje objavljuje MMF,<sup>30</sup> Češka je uspjela privući 39 mlrd., Rumunjska, Slovačka i Hrvatska oko 10 mlrd. USD inozemnih ulaganja. Pri iscrpnijoj analizi distribucije izravnih vlasničkih ulaganja po djelatnostima, primijeti se da djelatnosti koje možemo smatrati usko povezanim s turizmom u svijetu zauzimaju značajnu poziciju.

Grafikon 2.

Izravna ulaganja u s turizmom povezane djelatnosti (u %)



Izvor: [www.hotelinteractive.com](http://www.hotelinteractive.com) i [www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)

U Hrvatskoj je situacija drugačija samim time što se najatraktivnijim poduzećima smatraju ona koja se bave trgovinom, savjetovanjem, vađenjem sirove nafte i plina, proizvodnjom piva.

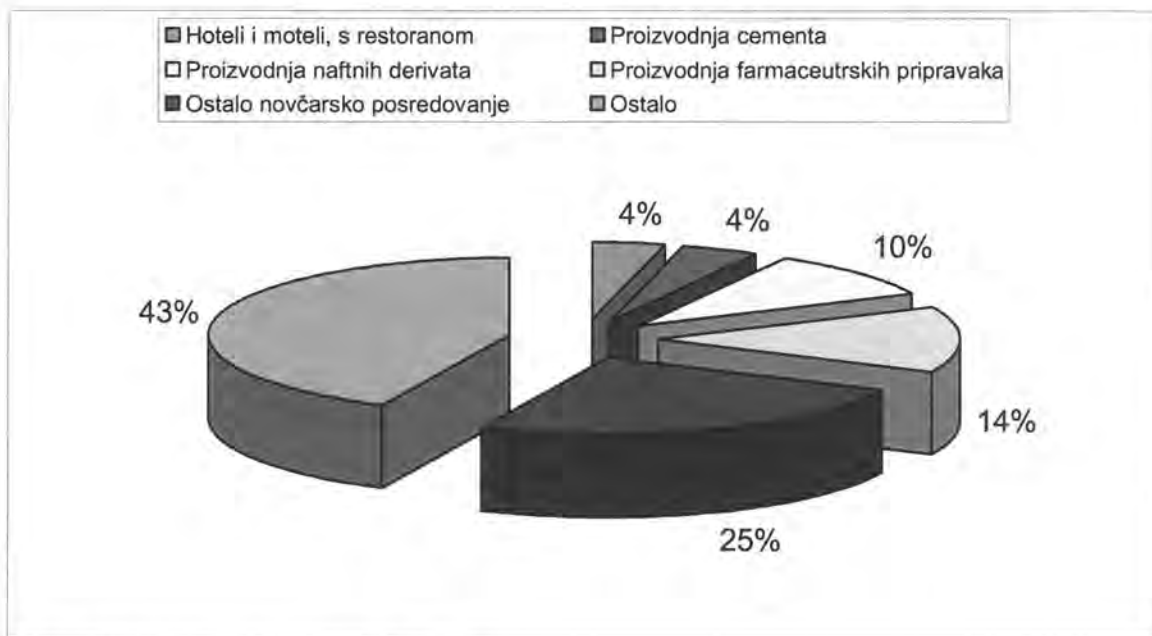
<sup>30</sup> mjesečna publikacija *International Financial Statistics 2005*.

Selektiranjem djelatnosti koje se mogu povezati s turizmom veću ulogu imaju hoteli i restorani (219 mil. USD ili 61 posto ulaganja), zatim kupnja i prodaja vlastitih nekretnina, stvaranje novih nekretnina i prodaja nekretnina te agencije za promet nekretninama i iznajmljivanje.

Kupnja i prodaja nekretnina čini oko 26 posto svih ulaganja u s turizmom povezane djelatnosti. Ostalih 13 posto ulaganja primili su restorani, barovi, kampovi, putničke agencije, kockarnice i poduzeća koja se bave iznajmljivanjem automobila (podaci za 2003. godinu).

Grafikon 3.

### Inozemna izravna vlasnička ulaganja u Republiku Hrvatsku (u %)



Izvor: HNB, drugo tromjesečje 2003.

Kolika je važnost uloge države prema inozemnim ulaganjima i njihovoj strukturi analizirat će se u narednom poglavlju. Često je podatke u brojnim zemljama svijeta, pa tako i u Hrvatskoj teško uspoređivati u ovom sektoru (iz razloga što se ostvareni profit ili «cash flow» generiran od strane hotela se nije mogao usporediti sa investiranim novčanim iznosima u hotele). Stoga nije bilo moguće razviti barometar ukupnog povrata investicije na razini industrije.



Specifičnost hotelijerstva odražava se kroz rizik ulaganja pa je stoga i zabrinjavajuća činjenica investiranja u turizmu pad povrata na investirana sredstva.<sup>31</sup> Povrat investicije vezuje se uz stopu rizika investiranog kapitala (poslovnu neizvjesnost). Rizik investiranja u sektoru turizam predstavlja i dalje skrivenu opasnost koja priliku može izroditi u neuspjeh poslovanja.

Indikator ekonomije društva u turističkom gospodarstvu potencira čimbenik vremena. Današnje klasično turističko hotelijerstvo djeluje i preživljava pod neprestanim utjecajem i promjenama tržišta potražnje. Pravilna vremenska prosudba investiranja osnova je uspostave ravnotežne cijene i kvalitete hotelske usluge. Svaki investitor teži investicijom krenuti u putanju ekspanzije tržišta potražnje, a da se s istim idealno slože uvjeti cijene kapitala. Menadžment hotela najčešće pritom izgubi kontrolu nad kretanjem utjecaja vremena na ekonomiju društva i to kroz:<sup>32</sup>

1. Vrijednost kapitala društva i njegovih (novčanih) inputa;
2. Proizvodne troškove i prodajne cijene;
3. Novčane tokove i funkcija;
4. Financiranje i rizik u turističkom gospodarstvu.

Vremenski utjecaj dolazi ponajprije do izražaja u sferi sezonskog turizma. U ovom je slučaju potrebno procijeniti mogućnost ulaganja vlastitog kapitala kao i mogućnosti vezivanja za vanjski kapital. Za kontrolu prva dva nabrojena odnosa hotelijeri koriste međunarodne i nacionalne standarde stečene tijekom pozitivne gospodarske prakse u turističkom gospodarstvu.<sup>33</sup> Druga dva čimbenika ustrojavaju se vlastitim mehanizmom kontrole s prepoznatljivim, što je moguće strožim režimom.

Odabir različitih vremenskih horizonata može prouzročiti snažne devijacije u vrijednostima hotela koje ne moraju biti konzistentne sa ostatkom prognoze. Npr. zajednička pogreška investitora u prognozama 1980-tih bila je da će prihodi rasti brže od troškova. Takvi su zaključci vodili do kreacija *pro formas* u hotelijerstvu čija je karakteristika bila vječno rastuća margina profita. Naime, ako su prognoze dobro postavljene onda se govori o porastu

<sup>31</sup>Čimbenici ograničenja ulaganja u hotelijerstvu jesu teškoća poslovanja u hotelijerstvu vezana uz nisku produktivnost, visok teret fiksnih troškova, nisku ekonomičnost i rentabilnost pa time i profitabilnost. O tome detaljnije cf. Avelini Holjevac, I. (1998) *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija.

<sup>32</sup>Ivanović, Z., (2000) «Financijski menadžment u hotelskoj industriji», *Turistički i hotelski menadžment: Trendovi i izazovi za budućnost*, 25-28 listopada, Opatija, str. 477 – 487.

<sup>33</sup>cf. Avelini, I., (1998) op.cit. str. 31.

vrijednosti nasuprot porastu margina profita. Brojni su investitori postali svjesni pogreške nakon tržišnih slomova 1990-tih. Najvažnije pravilo u investiranju time postaje: «Što je duži period prognoze, veća je vrijednost».<sup>34</sup> Učestala praksa investitorskih konzultanata i investitora u hotelijerstvu su 10-godišnje prognoze jer predstavljaju vrijeme kada hotelski posao može pokazati veću stabilnost nego je to danas. Investitor sam mora prosuditi koji je to 10-godišnji period koji će uzeti u razmatranje kao prihvatljiv za analize. Naime, ispravne prognoze pomažu praćenju promjena na tržištu, hotelskih operacija kao i povrata investiranog kapitala.

Investicijski kapital u turizmu pokriva dva područja financiranja i to:<sup>35</sup>

- a) Investicije koje se vezuju uz kvantitativno-kvalitativni razvoj proizvodnog potencijala;
- b) Financiranje špekulativnih investicija kroz investiranje vlasitog kapitala u imovinu drugih društava putem stjecanja udjela i kupovinu vrijednosnih papira.

a) Pod ovim se pojmom podrazumijeva ulaganje u sitan inventar, opremu, istraživanja tržišta, pa sve do kapitalnih investicija vezanih uz razvoj smještajne suprastrukture i interne infrastrukture. Proces kapitalnih investicija u turističkom hotelijerstvu bazira se u pravilnoj prosudbi situacije na tržištu. Plasiranje investicijskog kapitala zasniva se na podacima o stanju konjunktura tržišta turističke potražnje te cijeni investiranog kapitala. Pritom je dominantan čimbenik utjecaja tehnološki progres koji se u turističkom hotelijerstvu manifestira putem upotrebne vrijednosti turističke suprastrukture (godine starosti - opremljenosti - funkcionalnosti).<sup>36</sup>

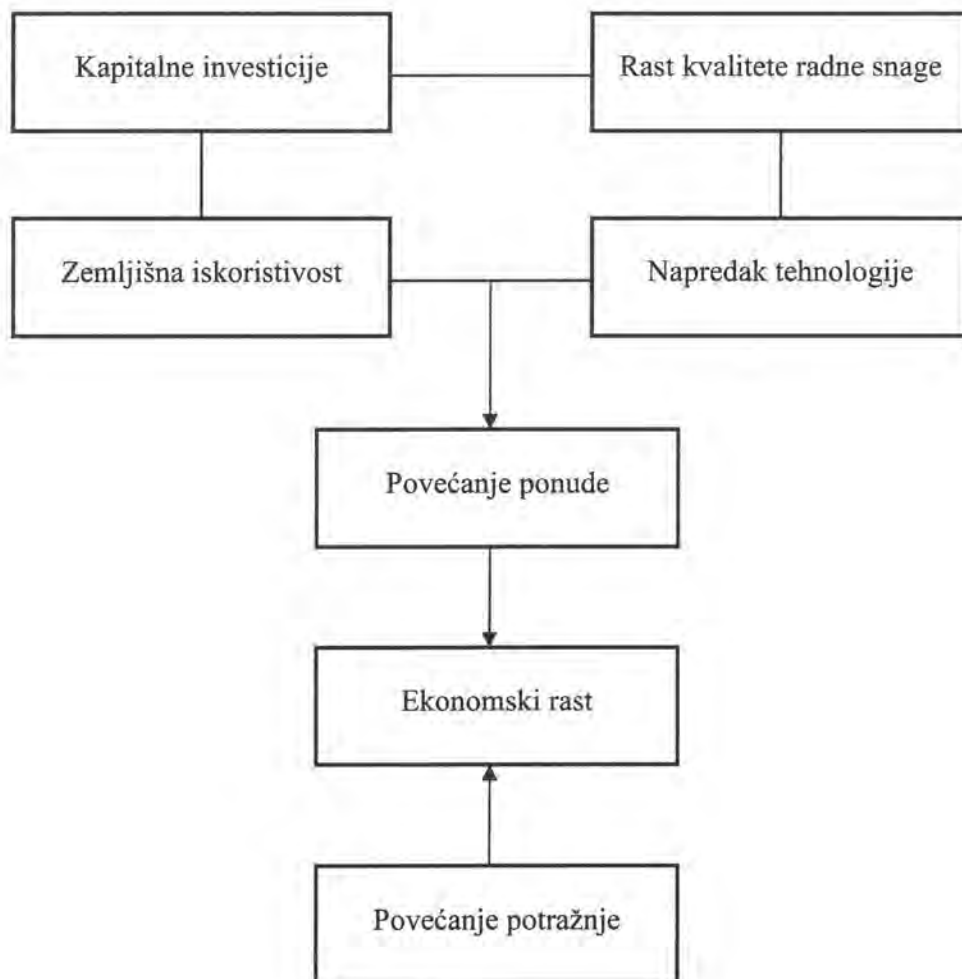
Raspoloživost i cijena kapitala (uvjeti plasiranja), čine hotelijerstvo specifičnim. Glavni je razlog tome nemogućnost osiguranja potrebnog kapitala (izvori, cijena, uvjeti); visoki troškovi ulaganja (dodatne investicije); nedostatak adekvatnog prostora (inferiorne lokacije); nemogućnost organiziranja kvalitetne ponude (nedostatak sadržaja i kadrova) kao i teškoća plasmana i privlačenja potražnje, nedovoljna iskorištenost kapaciteta, nemogućnosti postizanja zadovoljavajućih cijena itd..

<sup>34</sup>Ganchev, O., (2000) «Applying Value Drivers to Hotel Valuation», *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, Cornell University., N.Y.

<sup>35</sup>Mirković, P., (1998) Skripta za predmet *Ekonomika turizma*, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković” Pula.

<sup>36</sup>Prosječno investiranje u obnovu hrvatskih hotela je svakih šest do deset godina. O tome detaljnije cf. istraživanje Horwath Consulting 2004. Zagreb (vidi prilog 4.)

Shema 1.

**Kapitalne investicije i ekonomski rast**

Izvor: Izrada i zaključci autora

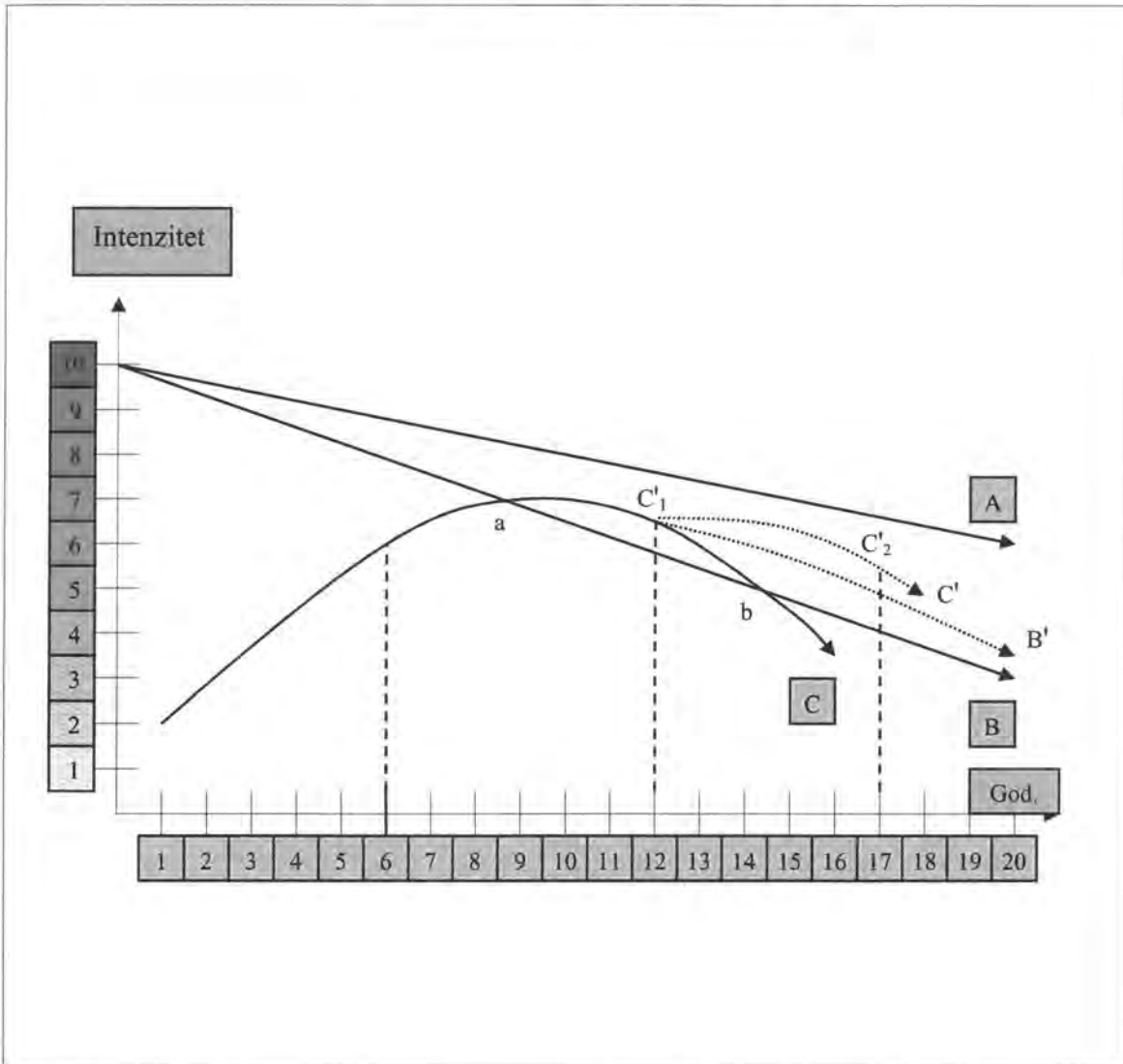
Turistička poduzeća kao način financiranja pretežito koriste vlastiti investicijski kapital. Troškovi kapitalnih dobara investicije vezuju se uz troškove izgradnje, zemljište i opremu. Prihodi od investicije uključuju cijenu outputa, količine proizvoda ili usluge koja je pružena i ostalih čimbenika. Povećanje ponude i potražnje reflektira se na ekonomski rast.

Pravac tehnološke funkcionalnosti (pravac B) pada jačim intenzitetom od pravca tehničke upotrebljivosti (pravac A) i dovodi u pitanje vijek tržišne (proizvodne) zrelosti hotela (pravac C) već u desetoj godini (točka "a" pravca B). (vidi sl. 5.) U statičnim uvjetima, bez mijenjanja tendencije kretanja pravca B, tržišna i proizvodna zrelost hotela nadmašuje

njegovu funkcionalnu stranu (objektivnu tržišnu vrijednost i konkurentnu sposobnost) zahvaljujući svom stabilnom tržišnom ugledu od točke "a" do točke "b" na pravcu B,

Slika 5.

**Tendencija kretanja pravca tehničke  
upotrebljivosti (A), funkcionalne sposobnosti (B)  
i konkurentne izdrživosti (C) hotela**



Izvor: Mirković, P. (2001) *Ekonomika turizma*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» Pula, skripta, str. 56.

U točki "b" pravca B tržišna zrelost hotela ulazi (pravac C) u petnaestoj godini u sferu intenzivne stagnacije. Radi produženja vijeka tržišne zrelosti, društvo se već u dvanaestoj godini odlučuje na tehničko-tehnološku revitalizaciju hotela (dodatne investicije u opremu i

imidž hotela), što dovodi do korekcije u tendenciji kretanja pravca C na točku C', čime se produžuje faza zrelosti hotela s polja (a) na polje (b), i to od točke C1' do C2' (iznad pravca C'), zahvaljujući stečenom ugledu hotela na tržištu.

b) Za razliku od kapitalnih investicija, suvremeni smještajni kapaciteti, financiraju se ponajprije iz komplementarnih izvora i to špekulativnim kapitalom tuoperatora, turističkih agencija, trgovina, proizvođača turističke opreme i opreme građevinarstva. Špekulativne investicije se ubrajaju u vrlo razvijenu praksu investiranja turističkog hotelijerstva u svijetu. Najčešći oblik investiranja je međusobno trgovanje udjelima unutar limitirajućeg broja nosioca vlasništva koji trguju slobodnim kapitalom koje im nosi pravo upravljanja. Oblik horizontalnog kretanja slobodnog kapitala unutar ovakvog oblika financiranja vezuje se uz plasman (investiranje) slobodnog kapitala trgovačkog društva (hotela) u povećanje kapitala u drugo trgovačko društvo (hotel). Nadalje, u krugu najstabilnijih turističkih poduzeća špekulativni investicijski kapital ne kreće izvan kruga gospodarskog obilježja. Pritom se misli na vanjske izvore koji su u pravilu skuplji od vlastitih.

S jedne strane, menadžer hotela razlikuje nekoliko različitih perspektiva u slučajevima upravljanja investicijskim rizikom. Jedan od bitnih čimbenika je rizičnost povezanih industrija. Stoga, u hotelskom poslovanju postoji potreba za analiziranjem sljedećih industrijskih barometara:<sup>37</sup>

- Trendovi ponude i potražnje;
- Barijere konkurenciji;
- Profil klijentele;
- Kombinacija poslovnih trendova.

S druge strane za investitora analiza rizika trebala bi biti integrirani dio analize vrijednosti. Jedan od alata je *software* za rizik.<sup>38</sup> Isti usmjerava potencijalnog investitora što će se dogoditi u pojedinim situacijama i koja je mogućnost da se to stvarno dogodi s obzirom na dane okolnosti. Upotrebom ovog *software* za hotelijerstvo investitor može inkorporirati u

<sup>37</sup>Raleigh, L.E. i Roginsky, J.R., (1999) *Hotel investments, Issuer & perspectives*, American Hotels and Lodging industry, Second edition, str.103.

<sup>38</sup>[www.palisade.com](http://www.palisade.com)

svoju strategiju neočekivane događaje. Kreiranjem distribucije zapošljavaju se funkcije dane u aplikaciji. Radi se o penetraciji tržišta, prihodu po sobi, profitnim marginama.<sup>39</sup>

U slučaju izostanka rekonstrukcije hotel će se pred pritiskom visokog rizika već kroz pet godina poslovanja naći u poziciji upotrebne vrijednosti. Međutim, nakon sedam godina isti je izvan upotrebne vrijednosti.<sup>40</sup> U invertnom slučaju tendencija investicijskog rizika biva sve manja zbog provjerene tržišne sposobnosti hotela.

Prema svemu gore navedenom autor zaključuje da težnja prema povećanju broja turista preorijentira hotele, kao i cjelokupni turistički sektor ka poboljšanju konkurentnosti.

### 3.2. Uloga države

Razvoj turizma nije nikada određen samo jednim ciljem. Zajedničkom cilju teže i svi ostali ciljevi koje je potrebno ostvariti u turizmu. Cilj razvoja turizma uvijek je u konačnici podređen općem razvojnom cilju sredine u kojoj djeluje.

Konkurencija je jedan od stupova na kojima počiva svaka tržišna ekonomija i zadatak je države da svojim djelovanjem stvara uvjete za njezin razvoj. Turistički sektor osvaja ciljna tržišta i razvija konkurentnost korištenjem raspoloživih resursa i orijentacijom na globalna tržišta. Država potpomaže procesu stvaranja snage i rasta usmjeravanjem turističkih politika prema međunarodnoj prepoznatljivosti i otvaranjem stranim investitorima. Redefiniranje nadležnosti uloge državne uprave na turističkom tržištu prepoznato je od strane velikog broja zemalja konkurenata Hrvatske u turizmu kao novi model upravljanja turizmom.

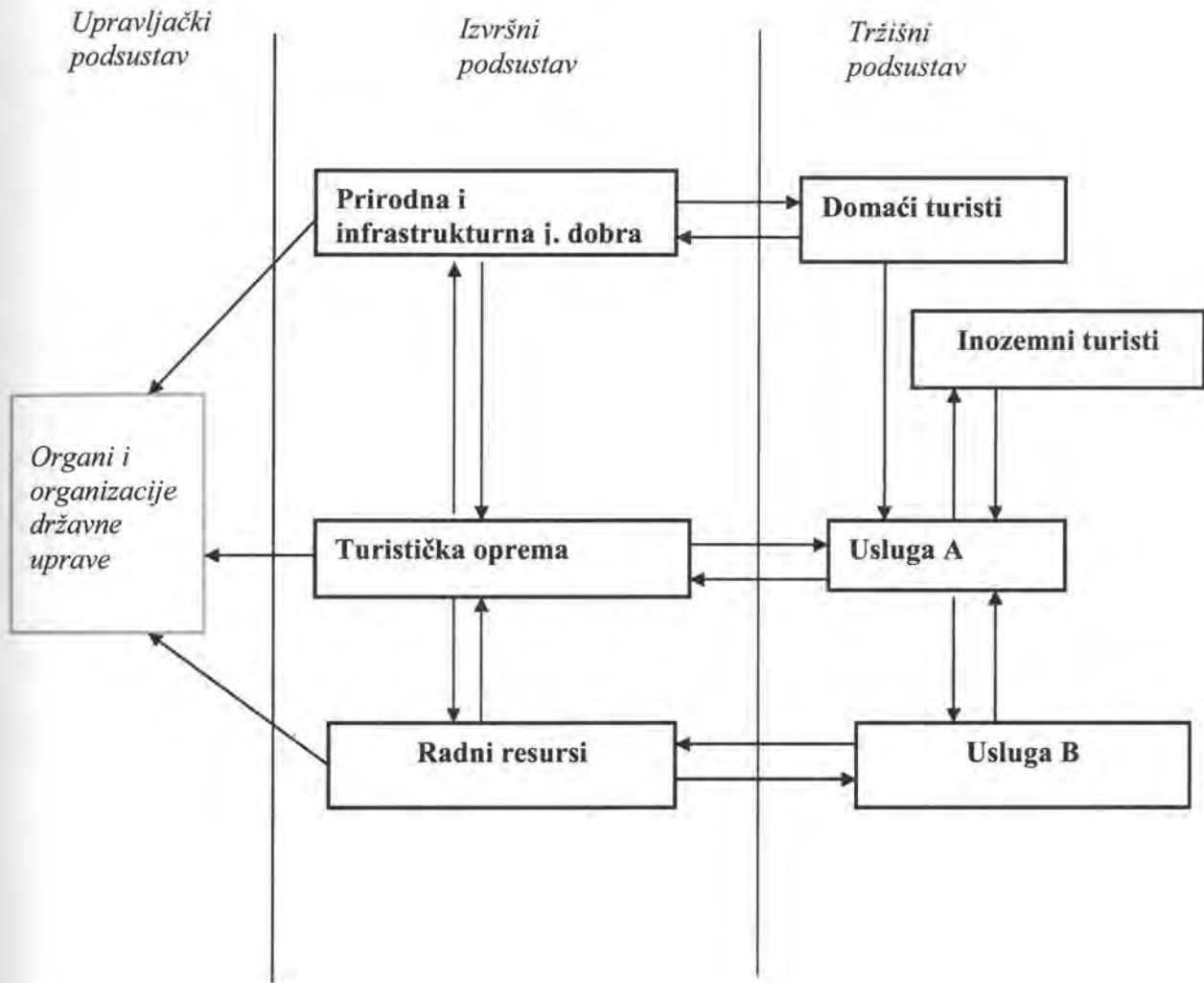
Turizam se planira na svim razinama, od makrorazine ili opće (generalne) razine pa sve do lokalne ili detaljnije razine. Svaka razina planiranja mora uzeti u obzir određene posebnosti koje su posljedice dosega ciljeva planiranja.

<sup>39</sup>O tome detaljnije cf. Ganchev, O., (2000) «Applying Value Drivers to Hotel Valuation», *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, Cornell University., N.Y

<sup>40</sup>Mirković, P., (2001) *Ekonomika turizma*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» Pula, skripta za predmet «Ekonomika turizma», str. 46.

Shema 2.

**Elementi i odnosi u turističkom sustavu**  
(upravljačka uloga države)



Izvor: Obrada autora prema Dulčić, A. (2001) *Upravljanje razvojem turizma*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 124.

U brojnim radovima inozemnih autora tumačenje uplitanja države u turistički sektor uglavnom se bazirao na objašnjenju akumulacije istog prije nego na regulacijskoj teoriji. Najznačajniji radovi su Ioannides i Debbage (1998) koji definiraju turizam budućnosti i utjecaj države kroz period od 1995-1990 te period od 1990 prema budućnosti. (vidi tablicu 5.).

Tablica 5.

**Produktivnost u turizmu**

Razdoblje 1950-1990	Razdoblje 1990 - budućnost
Ekonomija razmjera	Ekonomija razmjera i opsega
Masovni, standardizirani i rigidni turistički aranžmani	Pojava specijaliziranih operatera, „krojači” odmora
Upakirane turističke ture, čarter letovi	Tržišne niše
Uski izbor standardiziranih turističkih proizvoda	Sistem informacijskih tehnologija, telekonferencija, videoteksta, videobrošura, satelitskih printera..., automatizacija funkcija ispred i iza pulta, internet, www
Turistička industrija determinira kvalitetu i tip proizvoda	Fleksibilno dizajnirani odmori od strane klijentele
Industrijska koncentracija (horizontalna, vertikalna, integralna)	Horizontalna integracija, nuzugovaranje (hotelska industrija eksterno obavlja operacije pranja ili specijalizirane aktivnosti kuhinje)
Mala radna fleksibilnost, neiskusna radna snaga	Funkcionalna fleksibilnost (vještine)
Sezonski rad, niske nadnice	Brojčano fleksibilna radna snaga, cjelogodišnji trening i usavršavanje
Konsumacijski proces, masovni turizam	Neovisni turisti
Tragaoci za suncem, motivirani cijenom, neiskusni, predvidivi putnici	Iskusni, fleksibilni putnici, niski postotak ponavljanja putovanja, potražnja za „zelenim turizmom” i drugim alternativnim formama

Izvor: Ioannides, D. i Debbage K.G., (1997) «Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot» *Tourism Management*, 18(4): 229-241.

Jasno je uočljivo da je turizam do 1990. godine shvaćen kao masovni konzumacijski proces na što je uslijedio odgovor turističke industrije u obliku ekonomije razmjera. Turistička industrija determinirala je u tom periodu kvalitetu i tip proizvoda. S obzirom na masovnost turističke potražnje nuđeni su masovni, standardizirani i rigidni turistički aranžmani. Današnje turističko poslovanje traži odgovor na pitanje kako koordinirati funkcije koje utječu na turističko tržište, tj. regionalnu upravu koja ima punu odgovornost za razvoj



turizma i brzu prilagodbu novonastalim situacijama tj. trendovima. S jedne strane, generalna regulacija podrazumijeva utjecaj na kretanja međunarodnog kapitala (apsolutna kontrola količine i lokacije investicija i razine povrata profita). S druge strane, makroekonomske politike vrše jak utjecaj javne potrošnje i oporezivanja na turizam zbog statusa luksuznog dobra. Međutim, ne postoji jedna makro ekonomska politika koja odgovara svim ekonomskim sektorima, pa tako i turizam zajedno sa drugim sektorima traži od države usmjeravanje razvoja (neke države imaju politike socijalnog turizma izražene kroz potpore turističkoj potrošnji za različite skupine u društvu). Također, u slučaju ekonomija sa poteškoćama, turizam može biti vodeći sektor regenerativne strategije.

Tablica 6.

### Državna regulacija u turizmu

Generalna regulacija	Specifičnosti u turizmu
Povezanost globalne ekonomije	Turističke vize i turističke kontrole
Utjecaj na kretanje međunarodnog kapitala	Posebna stimulacija ili kontrola kapitalnih tijekova
Stroga zakonodavstva	Posebni zakoni i regulative
Makro-ekonomske politike	Ne postoji jedna makro ekonomska politika koja odgovara svim ekonomskim sektorima
Intervencije u osobitim regijama i lokalitetima	Intervencije radi restrukturiranja ekonomija turističkih odredišta u krizama
Reprodukcija radne snage (Edukacija i trening, učenje stranih jezika u školama, regulacija nadnica i uvjeta rada)	Tečajevi i obuka na svim razinama u turizmu, (visoke cijene zemljišta i kuća, relativno niske nadnice)
Socijalne investicije (Osiguravanje investicija koje ne čini privatni sektor; voda ili cestovna mreža)	Direktne državne investicije u aerodrome i dr.
Sigurnost i stabilnost	volatilnost u slučaju rizika

Izvor: Shaw, G i Williams, A.M., (2004) *Tourism and tourism spaces*, Sage publications, London, str. 37.

Prema hipotezama Han's Halo,<sup>41</sup> potrošači u turizmu prepoznaju kvalitetu turističkog proizvoda i kroz imidž zemlje. Njegova se teza bazira na relaciji *imidž države – uvjerenje – brand*. Imidž zemlje direktno utječe na evoluciju turističkog proizvoda iste. Pritom se misli na političku i kulturnu klimu zemlje kao i njezin sustav uvjerenja.

Postavlja se dilema koliku razinu i visinu regulacije može imati država, a time i kolika je sloboda regionalnih uprava pri usmjeravanju razvojnih politika u turizmu i kreiranju sustava vrednovanja imidža zemlje?

Cilj narednih potpoglavlja je ispitati ulogu različitih razina državne uprave u provedbi politike turizma. Država regulira tržišta, ona ih stvara tamo gdje ih nema i ne smije ih ometati svojim poduzetničkim djelovanjem. Ista se postavlja nositeljem razvoja na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini te potiče ulaganja u hotelijerstvo turističkih destinacija. Različitost prirode javnog sektora čini investicijsko vrednovanje kompleksnijim. Koji tip investiranja će prevladati u pojedinoj zemlji ovisi o državnoj strategiji investiranja.

Pod političko-ekonomskom podlogom unapređenju konkurentnosti podrazumijeva se podupiranje iste kroz makroekonomsku stabilnost, kao i mogućnost da investitor može lako nakon nekog vremena i napustiti tržište. Iz tih razloga sektor turizam kao kumulativ djelovanja ostalih sektora traži aktivnu turističku politiku. Količina ukupne turističke potražnje dio je agregatne potražnje koja će bitno određivati količinu proizvodnje tj. visinu BDP-a, a time i razinu cijena u gospodarstvu.<sup>42</sup> Ostvarivanje visoke dodane vrijednosti i malih odljeva profita izvan zemlje u turizmu ovisi o jasnoći vizije i strategije turističke industrije i njihovom širokom prihvaćanju.

Slika 6. daje pregled vrednovanja turizma kao čimbenika razvoja koji se zasniva na dvjema osnovnim hipotezama:<sup>43</sup>

- Turizam djeluje na širokom društveno – ekonomskom planu, stoga se o njegovu učinku na razvoj može zaključivati samo sagledavajući sve aspekte njegova utjecaja;
- Turizam po svojoj osnovnoj biti i svojim osnovnim opredjeljenjima treba djelovati u funkciji čovjekove emancipacije, dakle pozitivno.

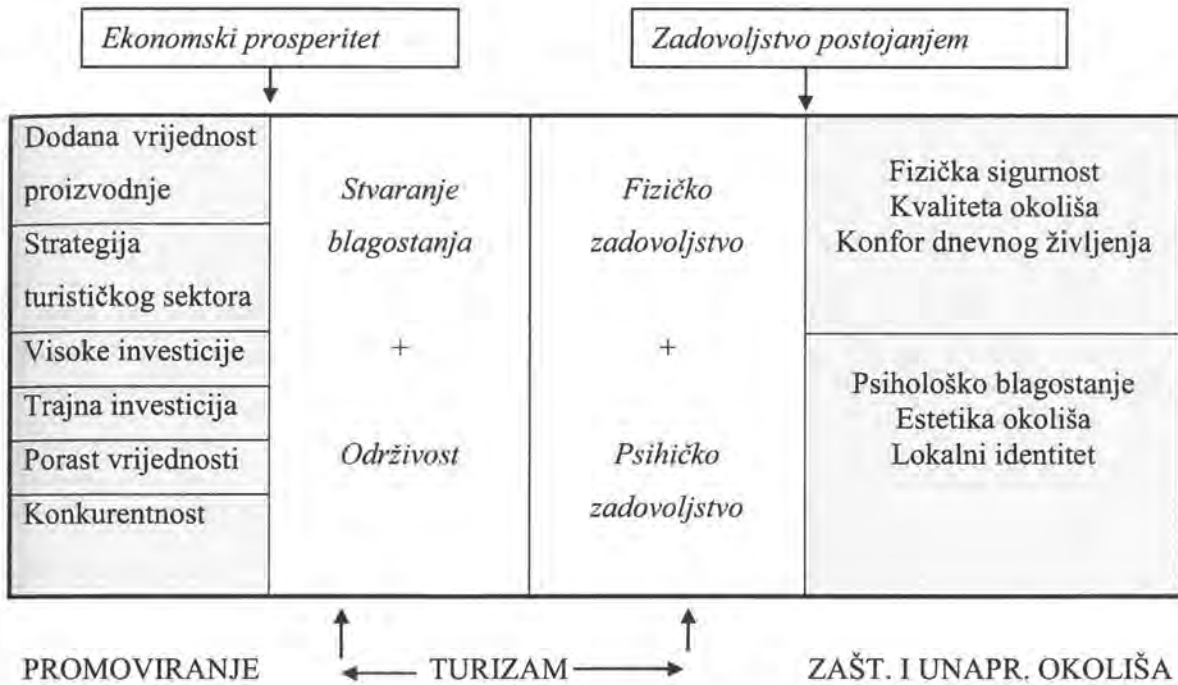
<sup>41</sup>Han C.M., (1989) "Country image: Halo or summary construct?" *Journal of Marketing Research*, 26(2), str. 222-229.

<sup>42</sup>O tome detaljnije cf. Blažević, B. (2000) "Turizam u funkciji strategije gospodarskog razvoja Hrvatske", *Tourism and Hospitality Management*, God. 5. br. 1-2., str. 1-21.

<sup>43</sup>Zaključci autora prema, Shaw, G i Williams, A.M., (2004) *Tourism and tourism spaces*, Sage publications, London.

Slika 6.

## Svrha državnog upravljanja turizmom



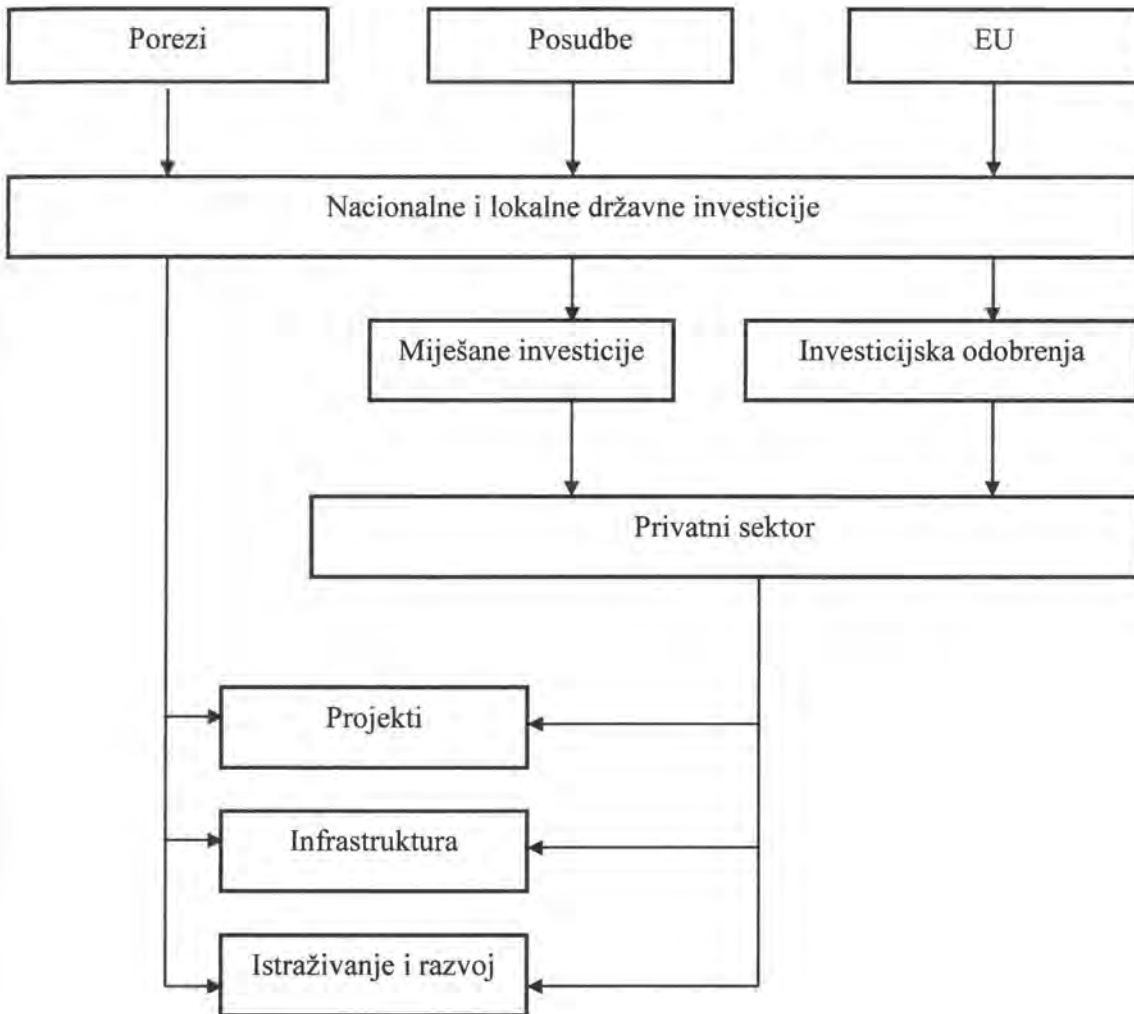
Izvor: Izrada autora prema preporukama *Nacionalne inicijative za provedbu Strategije održivog turizma u Hrvatskoj*, Hrvatski turistički cluster, 2004. i na temelju preporuka European Commission Study, *Using natural and cultural heritage to develop sustainable tourism*.

Turizam može djelovati i negativno ako umnožava otuđene forme života u sredinama u kojima se razvija. Osim navedenog, dominantna uloga države je u uspostavljanju zakonske regulative koja uključuje zakonodavstvo vezano uz zdravlje i sigurnost gosta, potrebnu dokumentaciju za godišnje izvještaje menadžera, zakon o konkurentnosti, zaštiti okoline i održivom razvoju te zaštiti turista. Isti mora biti postavljen ka stvaranju klime sigurnosti i stabilnosti za turizam (stvaranje fizičkog i psihičkog zadovoljstva svih sudionika u procesu). U drugačijim uvjetima i slučajevima konflikti, kao oni koji su se odvijali na prostorima bivše Jugoslavije 90-tih godina demonstrirajući nasilje, pokazali su volatilnost turističke potražnje u slučajevima rizika i neizvjesnosti iako se radilo o dobro etabliranim turističkim destinacijama. Naravno, sve se ove aktivnosti čine iz razloga usmjeravanja socijalnog (zapošljavanje, prihodi stanovništva) te ekonomsko-financijskog (proizvodnja i usluge drugih djelatnosti, platne i bilančne ravnoteže itd.) razvoja. Država preuzima na sebe socijalne investicije kao odgovor

na nesposobnost privatnog kapitala za osiguranjem vlastite reprodukcije. Drugim riječima, brojni turistički proizvodi su javna dobra, koji od direktnih korisnika ne mogu biti naplaćeni. Utjecaj države, direktni ili indirektni, na reguliranje turizma prikazani su shemom 3.

Shema 3.

**Tijek investiranja u turizmu**  
(uloga države)



Izvor: Tribe, J., (2001) *The Economics of Leisure and Tourism*, Second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford., str. 255.

Privatni vlasnici kapitala nisu zainteresirani ulagati u javna dobra, stoga ih država mora proizvoditi i reproducirati, iako je isto više natjecateljska nego automatska funkcija. Iz tih razloga, država u kreiranju strategije pronalazi razne načine stvaranja povoljnih uvjeta i poticanja poduzetnika za ulaganja u grupaciju hotelijerstva. Znači, neki dijelovi javnog sektora usmjeravaju se na privatni sektor. U tim slučajevima očekuje se specifična stopa povrata na uloženi kapital. Naime, politički se interesi najčešće i manifestiraju ekonomskim ciljevima koji zatim vrše povoljan/nepovoljan utjecaj na razvoj turizma.

Ovakvi tipovi intervencija mogu turizam upotrijebiti kao sredstvo rekonstrukcije ekonomija u krizi, ili biti odgovor krizama u turističkoj industriji pojedinih lokaliteta. Investiranje javnog sektora može biti manifestirano u gradnji parkova, centara za razonodu i muzeja što u Hrvatskoj nije u dovoljnoj mjeri eksploatirano. Drugi oblik investiranja podrazumijeva izgradnju kompjuteriziranih sistema bukiranja, investiranje u hotelsku opremu. Treći oblik investiranja javnog sektora je infrastrukturne prirode (infra i supra struktura). Razvoj infrastrukture je ključni čimbenik razvoja turističke destinacije te uključuje projekte visokog značaja kao što su hoteli, restorani i ostalo.

Konačno, turizam je tijesno povezan sa interesima i funkcijom države i u suradnji sa ostalim ekonomskim sektorima afektira modalitet regulacije. Regulacija predstavlja «povijesni skup strukturalnih formi ili institucionalnih ugovora kojih se individue i kolektiv pridržavaju.<sup>44</sup> Turistički rečeno, radi se o duboko ukorijenjenim i institucionaliziranim običajima u razvijenim zemljama turističkih putovanja.

### 3.2.1. Razvoj konkurentnosti privatizacijskim procesom

U sferu gospodarske politike sve suvremene države smještaju politiku razvoja turizma. Odnose koji nastaju između turizma, politike i gospodarstva moguće je sistematizirati na sljedeći način. (vidi tablica 7).

<sup>44</sup>Dunford, M. (1990) «Theories of regulation», *Society and Space*, 8:297-321.

Tablica 7.

## Suodnos turizma, politike i gospodarstva

Elementi	Varijante		
	Prva	Druga	Treća
<b>Karakter</b>			
- <b>Politika</b>	Stabilna	Promijenjena	Ratni udar
- <b>Ekonomija</b>	Razvijena	Promijenjena	Ograničena
- <b>turizam</b>	intenzivan	ograničen	Prekinut
<b>Oblik</b>	usklađenost	poremećenost	Proturječnost
<b>Obuhvat</b>	Globalan	regionalan	Lokalan
<b>Primjer</b>	Svijet	Istočna Europa	Hrvatska

Izvor: Vukonić, B. i Keća, K., (2001) *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 139.

Prema gore navedenoj tablici ekonomski ciljevi trebaju se očitovati kroz uspostavljanje tržišne privrede, a vezano uz povećanje ekonomske efikasnosti (vidi prilog 2).

Samo u slučaju kohezije karakternih elemenata politike, ekonomije i turizma moguće je ostvariti stabilno i razvijeno receptivno tržište. U protivnom radi se o poremećenosti i proturječnostima turističkog sustava.

Poradi uključivanja u razvojne tijekove europskog i svjetskog gospodarstva privatizacijski proces pokazao se u Hrvatskoj neminovnim iz slijedećih razloga:<sup>45</sup>

- sastavni dio «tranzicije» kao modernizacije istočnih društava;
- širenje privatnog sektora u nacionalnim gospodarstvima;
- tehnike prijenosa državnih poduzeća u vlasništvo poduzeća ili pojedinaca;
- smanjene skupe potpore neproaktivnim poslovima koje plaćaju porezni obveznici;
- razvoj malih i srednjih privatnih poduzeća;
- povećanje poslovne učinkovitosti putem nove uprave;
- poboljšanje kvalifikacije vještina zaposlenika i bolje korporativno ulaganje;
- novi izvori financiranja poduzeća.

Pritom se mislilo na ubrzavanje privatizacije u hotelijerstvu i restrukturiranje hrvatskog gospodarskog sektora. Polazilo se od teze da će se privatizacijskim procesom

<sup>45</sup>Čengić, D., (1995) *Manageri i privatizacija*, Alinea, Zagreb, str. 17.

stvoriti konkurentna prednost hrvatskih turističkih poduzeća uz zadovoljavajuće razine profita. Današnje je stanje takvo da veći dio hotela još nije zahvatila privatizacija, a veći se dio nalazi u nedefiniranim portfeljima. Privatizacija hotelijerstva spora je s dominantnim udjelom države tj. minimalnim priljevom svježeg kapitala.

Pretvorbom vlasništva sva poduzeća u Hrvatskoj postaju dionička društva ili društva ograničene odgovornosti. Time se poduzeća dijele s jedne strane na ona od velikog strateškog značenja i u vlasništvu su države i s druge strane na ona koja nisu uključena u proces privatizacije.

Privatizacijski proces hrvatskog gospodarstva započeo je 1991. godine uvođenjem Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća zahvaćajući pritom sve elemente socijalne strukture i to:<sup>46</sup>

- preferencijalni otkup za zaposlene i ranije zaposlene;
- pretvorba potraživanja u ulog;
- besplatni prijenos dionica državnim fondovima.

Gore navedenom podjelom očito je da se pod elementima socijalne strukture misli na kretanje vlasništva prema malim dioničarima, bankama i državnim fondovima.

Zakonom o privatizaciji<sup>47</sup> Hrvatskom fondu za privatizaciju i Agenciji za razvoj i restrukturiranje prenijet je nadzor nad odvijanjem privatizacije.<sup>48</sup> Početkom 1993. godine ove dvije institucije čine jedinstvo tj. država je ujedinila portfelj na jednom mjestu. Naime, radi se o pronalaženju programa restrukturiranja i usmjeravanja privatizacijskog procesa, pripremanju potrebne dokumentacije koja se kao takva (pripremljena od strane brojnih stručnjaka fonda) plasirala vladi.

Zakonom o pretvorbi društvenih poduzeća stavljalo se u puno povoljniji položaj banke i državne fondove ali i male dioničare u zonama koje nisu bile zahvaćene ratom. Povoljnost položaja banaka proizlazio je iz manjih ograničenja istih u pogledu vlasništva, okupljanja vlasnika i ostalo.

Povoljniji položaj malih dioničara sastojao se u manjem padu turističke potražnje te brže očekivanom oporavku u odnosu na ratom zahvaćena područja zemlje.<sup>49</sup> Područja zahvaćena ratom teško da su mogla bez nazočnosti visokih transakcijskih troškova osigurati

<sup>46</sup>Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća, čl. 5., Narodne novine, 1991.

<sup>47</sup>Narodne novine br. 21/96, 71/97, 73/00, Zagreb.

<sup>48</sup>Valja spomenuti i USAID, američku agenciju koja djeluje u Hrvatskoj kao savjetnik hrvatskom fondu za privatizaciju.

<sup>49</sup>O tome detaljnije cf. pogl. 6. *Perspektive rasta i razvoja turizma budućnosti*.

stjecanje vlasništva po osnovi preferencijalnog otkupa zbog besperspektivnosti turističkog tržišta uzrokovanog ratnom represijom i depresijom.

Nadalje, ako je proces privatizacije za banke otvorio način da se u ratnim uvjetima spase prethodna ulaganja u turizam do kojih je došlo zbog «zaštite kapitala plasiranog u turizam u doba razvojnog ciklusa 80-tih godina», ipak je ovakav oblik zaštite kapitala povezan s velikim rizikom zbog činjenice da su i banke ulazile u proces privatizacije.<sup>50</sup>

Drugom su fazom obuhvaćena ona poduzeća koja nisu samostalno obavila pretvorbu do roka koji im je bio postavljen Zakonom o pretvorbi. Takva su poduzeća potpala izravno pod nadzor fondova: Hrvatskog fonda za privatizaciju (2/3) i Mirovinskog fonda (1/3).<sup>51</sup> U to vrijeme u Hrvatskoj je društveni sektor predstavljao skoro 90 posto hrvatskog GDP-a. Državni fondovi su privatizacijskim procesom stvorili veliku koncentraciju moći u djelatnostima hotelijerstva i ugostiteljstva.<sup>52</sup>

Do kraja 1994. 80 posto poduzeća u društvenom vlasništvu podnijelo je zahtjev za autonomnu privatizaciju i pretvorbu vlasništva.<sup>53</sup> Isti je usporen 1995. godine.

U 1996. i 1997. godini, napravljene su pripreme za kuponsku privatizaciju i privatizaciju velikih državnih poduzeća.<sup>54</sup> Ovakva situacija međutim nije karakteristična za hotelijerstvo. Iako je alociranje vlasništva fondovima predstavljalo akt pretvorbe, ono je predstavljalo ekonomski efekt «presporog Vladinog zatvaranja».<sup>55</sup> To je značilo da je djelatnost hotelijerstva ostala, u uvjetima tržišnog pada, i bez vlasničke poslovne misije i bez kapitala potrebnog za rješavanje naslijeđene krize poslovanje, koju je rat samo još više produbljivao, a odgađanje privatizacije dodatno kompliciralo.<sup>56</sup>

U 1998. godini, kuponska privatizacija privodi se kraju, dok je privatizacija velikih tvrtki na samom startu.<sup>57</sup>

<sup>50</sup>Čizmar, S. i Poljanec-Borić, S., (1997) "Privatizacija turističkog sektora u Hrvatskoj u tranzitornim i ratnim uvjetima", *Turizam*, 45., br. 11-12. str. 289-300.

<sup>51</sup>Gregurek, M., (2001) «Stupanj i učinci privatizacije u Hrvatskoj», *Ekonomski pregled*, br. 1-2, str. 161.

<sup>52</sup>Detaljnije o koncentraciji moći fondova i banaka cf. NN, 1991, čl. 19.

<sup>53</sup>HFP, Izvješće, studeni 1994.

<sup>54</sup>Hrvatsko gospodarstvo u tom razdoblju generira gotovo 55 % BDP-a iz privatnog sektora. (World Bank, 2003).

<sup>55</sup>Castanheira, M. i Roland, G., (2000) "The optimal speed of transition: a general equilibrium analysis", *International economic review*, Vol. 41, br. 1., str. 219-239.

<sup>56</sup>Poljanec-Borić, S., (2004) "Privatizacija hrvatske hotelske industrije: reforma i anomija" *Društvena istraživanja*, Institut društvenih znanosti, Zagreb, br.69-70, str. 32.

<sup>57</sup>Benić, Đ., (2000) «How to solve some transition problems of the Croatian economy and especially of tourism», International Conference, *Tourism and Transition*, Studeni 22-24, Dubrovnik, str. 103.



U kuponskoj ili vaučer privatizaciji, kao trećoj privatizacijskoj fazi, ukupan broj registriranih sudionika tj. potencijalnih dioničara bio je 277 882 i većina kuponskih vlasnika prebacila ih je u investicijske fondove u zamjenu za dionice u tim fondovima.

Zakon o privatizacijskim investicijskim fondovima (PIF) pokreće masovnu privatizaciju zasnovanu na besplatnoj dodjeli dionica određenim kategorijama populacije. Postojala su tri kruga kuponske privatizacije do kraja 1998. godine kada ona i završava.

Četvrta faza, koja je i predmet magistarskog rada, obilježena je najavom privatizacije velikih poduzeća u državnom vlasništvu (HEP, INA, HŽ, brodogradilišta, agroindustrija i naposljetku turizam).<sup>58</sup>

Nakon, nabrojene četiri faze privatizacijskog procesa u Hrvatskoj, 2000. godine napravljene su prve bilance desetogodišnjeg razdoblja. Pokazalo se da, su prihodi od privatizacije povećani za 13,1 posto u promatranom periodu, dok je udio privatizacijskog sektora u GDP-u povećan za 20 posto. Indeks velike privatizacije tj. privatizacije velikih poduzeća nije na zavidnoj razini kao što je to slučaj sa indeksom male privatizacije.

Tablica 8.

**Udio i indeks privatizacije u Hrvatskoj u razdoblju od 1993. – 2001. godine**

	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.
Prihodi (u % od GDP-a)	n.p.	0,4	0,9	1,4	2,0	3,6	8,2	10,2	13,5
Udio u GDP-u	30.0	35.0	40.0	50.0	55.0	55.0	60.0	60.0	60.0
Udio u zapošljavanju	36.0	45.0	48.0	53.0	54.0	54.0	58.0	56.0	na
Indeks male privatizacije	4.0	4.0	4.0	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3
Indeks velike privatizacije	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0

\*n.p. - Nema podataka

Izvor: «Croatia-Structural and institutional indicators», Transition report 2002, EBRD, str. 136.

<sup>58</sup>S privatizacijom velikih poduzeća u turističkom sektoru započelo se 1996. godine.

Kao rezultat privatizacije u turizmu manji hoteli relativno su uspješno privatizirani te su našli svoj pravac turističke orijentacije i budućeg djelovanja. Problem hrvatskog turizma postaju velike hotelske tvrtke koje su najčešće u velikom postotnom vlasništvu države tj. HFP-a ili su zbog velikih zaduženja u vlasništvu banaka.<sup>59</sup>

Privatizacijski proces, u razdoblju od 2000. do 2003. godine, obilježen je otvaranjem hotelijerstva stranim investitorima. Najčešće onima iz istočne Europe ali isti nije rezultirao razvojem konkurentnosti hrvatske nacionalne turističke ponude u hotelima južnog Jadrana kao što je to bio slučaj sa ostvarenom konkurentnom pozicijom hotela u Istri privatiziranih do 1998. godine.

Tablica 9.

**Pregled hotela u većinskom državnom vlasništvu (raspisan natječaj za prodaju 2003. g.)**

Tvrtka	Sjedište	Temeljni kapital	Državni portfelj u kn	Državni portfelj u %
Hotel Kompas	Dubrovnik	17.391.900	14.523.980	83,51
Hotel Lapad	Dubrovnik	18.343.900	16.593.890	90,46
Hotel Lero	Dubrovnik	16.814.800	14.220.280	84,57
Hotel Medena	Trogir	118.140.000	70.340.560	59,54
Hotel Neptun	Dubrovnik	28.947.000	26.335.980	90,98
Hotel Koločep	Koločep	15.770.900	15.351.390	97,34
Hotel Maestral	Dubrovnik	94.992.000	79.023.850	83,19
Hoteli Makarska	Makarska	223.894.000	163.845.600	73,18
Hoteli Mlini	Mlini	78.036.400	73.705.380	94,45
Hoteli Novi	Novi Vinodolski	120.862.800	42.616.220	35,26
Hoteli Omišalj	Krk	48.848.400	41.970.540	85,92
Hoteli Plat	Dubrovnik	59.176.500	54.696.840	92,43
Hoteli Podgora	Podgora	143.797.600	112.766.100	78,42
Hoteli Srebrno	Mlini	48.200.000	43.833.080	90,94
HTP Korčula	Korčula	127.927.500	101.983.800	79,72
HTP Orebić	Orebić	35.164.000	23.904.490	67,98
HTT Picok	Đurđevac	20.891.130	14.506.800	69,44

<sup>59</sup>O tome pobliže cf. infra točku 2.3. *Rezultati privatizacijske politike u turizmu.*

Imperial	Rab	472.949.000	264.851.400	56
Jadran - holding	Crikvenica	506.332.800	410.433.400	81,06
Jelsa	Hvar	105.775.800	92.924.040	87,85
Kaštelanska Rivijera	Kaštel Stari	108.294.400	80.495.260	74,33
Liburnia Riviera hoteli	Opatija	998.715.300	843.415.000	84,45
Sunčani Hvar	Hvar	331.097.100	246.700.400	74,51

Izvor: Izvješće HFP, travanj 2003.

Iako se čini da je konsolidacija u hrvatskom turizmu dosegnuta, to samo znači relativnu konsolidaciju, uzimajući u obzir prethodne godine. Istovremeno se dogodilo povećanje i privatnog ali i državnog vlasništva tijekom privatizacije. Pritom je propuštena prilika da se transformacija izvrši na tragu nastanka kapitala.<sup>60</sup>

Ista se situacija nastavlja od 2002 do 2004. godine pa do danas. Hrvatski fond za privatizaciju u proteklih je desetak tranzicijskih godina raspisao 190 natječaja za prodaju udjela u državnim tvrtkama.<sup>61</sup> U istom razdoblju uspio ih je prodati 31, od toga samo osam stranim ulagačima. U 2005. godini 30 posto turističkog sektora još uvijek je neprivatizirano, a u većinskom vlasništvu Hrvatskog fonda za privatizaciju još su 24 turistička društva. Trenutno zadovoljstvo rezultatima privatizacijskih procesa ne postoji iz razloga nedostatka investicija te planova razvoja u nekim hotelskim kućama o čemu će biti više riječi u poglavlju 3.2.3.

### 3.2.2. Gospodarska dinamika

U razdoblju nakon Domovinskog rata pa sve do danas, hrvatski hotelski sektor ostvaruje konstantan rast zauzetosti i ostvarenoga prihoda. Prema podacima za 2004. godinu isti je otvorio 294.000 radnih mjesta, doprinos od 5,4 milijarde USD BDP-a, tj. oko 22,5 posto ukupnoga BDP-a Hrvatske, 44 posto ukupnoga izvoza roba i usluga, te 11,1 posto ukupnih ulaganja.

Turizam postaje nezaobilazan segment ukupne gospodarske aktivnosti zemlje. Navedeno upućuje na zaključak da turizam ima potencijala za daljnji rast svoga značenja u

<sup>60</sup>Onaj koji stvara kapital pojavljuje se i kao vlasnik.

<sup>61</sup>O tome detaljnije cf. [www.hfp.hr](http://www.hfp.hr) (djelatnosti: hoteli i restorani).

našem gospodarstvu. (cf. Supra 5.2. Značaj turizma za male turističke zemlje). Temeljni problem koji se postavlja pred gospodarstvo je razina ulaganja u turizam koja nije u skladu s njegovim udjelom u stvaranju BDP-a. (Moguće usporavanja stopa rasta zauzetosti i ostvarenih prihoda idućih godina, i to najviše zbog zaoštavanja konkurentnosti na međunarodnom hotelskom tržištu). Glavni trendovi koji opravdavaju zaoštavanje konkurencije na Mediteranu jesu: segmentacija tržišta, diversifikacija hotelskog proizvoda, podizanje kvalitete usluga i infrastrukture, obrazovanje kadrova i ulaganje u promociju kojima su se destinacije posvetile.

Tablica 10.

#### Udio prihoda od međunarodnog turizma u hrvatskom gospodarstvu

Prihod od međunarodnog turizma	2002.	2003.
Udio u BDP-u	17,0%	22,5%
Udio u ukupnom izvozu	36,1%	42,8%
Udio u izvozu usluga	68,7%	74,0%

Izvor: www.hgk.hr

Hrvatska udruga hotelijera<sup>62</sup> smatra da je naš turistički proizvod zastario, zaoštava se kompetitivnost na tržištu, ograničen je utjecaj hotela na cijenu i sve to predstavlja ograničenja u stvaranju profitabilnosti. Razlozi takvoj situaciji u hrvatskom turizmu objašnjavaju se pomoću tri oblika i to iz:<sup>63</sup>

- **društvenog okruženja**

(nedostatak «malih i fleksibilnih», nedovoljna destinacijska koordinacija javnog i privatnog);

- **poslovnog okruženja**

(nepostojanje selektivnosti i usklađene porezne politike)

- **ograničenja industrije**

(nedovoljna razina koordinacije sektora u cjelini, nepovoljna struktura hotelskog sektora).

<sup>62</sup>Detaljnije o tome cf. Gavranović, A., (2005) «Dugoočekivani dijalog», *Cro turizam*, br. 1.

<sup>63</sup>Zaključci VII. Kongresa hrvatskih hotelijera i restoratera, siječanj 2005.

Selektivna primjena stope poreza na dodanu vrijednost (nulta stopa i stopa od 22 posto) nedovoljno potiče makroekonomski okvir poslovanja turizma hrvatske. Ista se usmjerava prema inozemnim turoperatorima. Time se organizirani inozemni dolasci koji u Hrvatskoj čine između 25 i 30 posto ukupnog turističkog prometa u kojemu zemlja ugosti 9,4 milijuna turista bili oslobođeni PDV-a. S jedne strane, elastičnost potražnje za proizvodima odmora na Mediteranu stvara situaciju preuzimanja PDV-a u velikoj mjeri od strane ponuđača. S druge strane, raspon subvencija te učinaka porezne politike izravno ili neizravno utječe na hrvatski turizam budućnosti. Uvođenje jedinstvene stope PDV-a povećalo bi konkurentsku sposobnost u onoj mjeri u kojoj bi visina stope bila jednaka stopama u za Hrvatsku glavnim konkurentskim zemljama<sup>64</sup>. Čini se da je konkurentna sposobnost hrvatskoga hotelijerstva uzimajući u obzir dani podatak te opće koristi i troškove turizma (tablica 11.) ugrožena i da će zadržavanje iste u budućnosti biti otežano.

Tablica 11.

#### Ekonomске koristi i troškovi u turizmu

KORISTI	TROŠKOVI
<i>strana valuta</i>	<i>inflacija, gubici</i>
<i>izgradnja na postojećoj infrastrukturi</i>	<i>sezonalnost</i>
<i>širenje razvojnih mogućnosti</i>	<i>zagađenja, uništavanje resursa</i>
<i>tržište za ostale privredne djelatnosti</i>	<i>osjetljivost na promjene</i>
<i>multiplikativni efekt</i>	<i>ravnomjernost razvoja</i>
<i>zapošljavanje</i>	<i>demonstracijski efekti</i>

Izvor: Zaključci autora prema Lang, R., (1998), *Planning for Integrated Development*, F.W. Dykeman (ed.).

Aprijacija tečaja kune u vrijeme turističke sezone utječe na konkurentnost hrvatskih hotelijera kroz umanjeње njihova financijskog učinka. Istom se deviznom politikom destimulativno utječe na izvoznike.

Promjene u razini investiranja uzrokovane su promjenama u troškovima i predviđenim prihodima od investiranja. Npr. visoke kamate → visoki troškovi investiranja  
 → padajuća turistička potražnja → slaba gospodarska očekivanja.

<sup>64</sup>Sve mediteranske zemlje na turističke usluge imaju porezne stope od 4 do 8 posto. O tome detaljnije cf. Mikačić, R. (2005) «PDV 22 % usmrtio bi cijeli turizam», *Slobodna Dalmacija*, 20.06.2005.

Tablica 12.

## Gospodarski čimbenici utjecaja na ponašanja subjekata u turizmu

Čimbenici utjecaja	Uvjeti poslovanja	
	<i>dobro</i>	<i>loše</i>
<i>Kamate</i>	Nisko	visoko
<i>Predvidivost kapitalnih troškova<sup>65</sup>?</i>	da	ne
<i>Trajanje projekta</i>	Kratko	dugo
<i>Cijena outputa</i>	predvidivo	nepredvidivo
<i>Tržište proizvoda</i>	rastuće	nepredvidivo
<i>Konkurentnost na tržištu</i>	limitirano	konkurentno
<i>Politička stabilnost</i>	stabilno	nestabilno
<i>Očekivanja u gospodarskim kretanjima</i>	optimistično	neoptimistično
<i>Osjetljivost projekta na šokove</i>	nisko	visoko
<i>Ograničenost kapaciteta</i>	Niska	visoka

Izvor: Releigh, L.E. i Roginsky, R.J., (1999) *Hotel investments, Issues & Perspectives*, Second edition, American Hotel & Motel Association, str. 247.

Uzimajući u obzir činjenicu da će strani investitor svoju odluku o investiranju donijeti samo uz respektiranje sljedećih čimbenika utjecaja na investiranje:<sup>66</sup>

- tehnološku dotrajalost hotelskog objekta;
- kretanjima na tržištu potražnje (međunarodni turistički tokovi);
- deprecijacije kamatne stope (cijena investiranog kapitala),

zastarjeli turistički i hotelski proizvod zahtjeva širu društvenu podršku.

S druge strane, država svojom politikom stvara uvjete za bolju opskrbu (burza ribe, akcija «hrvatski proizvod za hrvatski turizam»), a Vlada čini i ozbiljne napore oko izgradnje daljnje infrastrukture (npr. jamstvo za izgradnju novog veza za cruisere u dubrovačkoj luci Gruz).

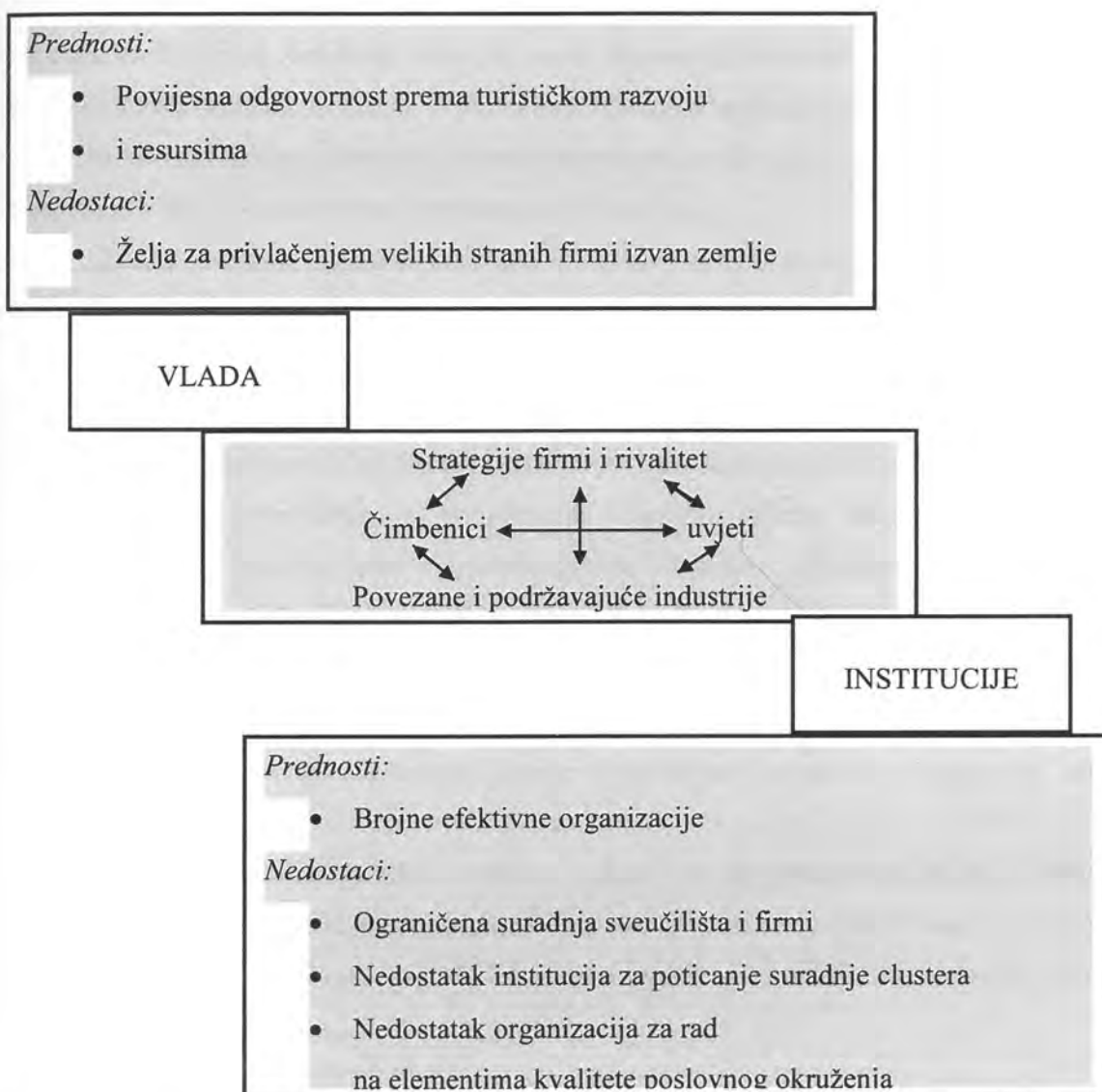
<sup>65</sup>Ako investicijski projekt ima ukupne troškove od 100 000 €, a ostvarena je zarada od 50 000 € kroz 5 godina, godišnja zarada je 10 000 €, te predstavlja godišnji prosječni povrat od 10 000/100 000 € ili 10 posto po zaposlenom kapitalu.

<sup>66</sup>Spremann K., (1991) "Investition und Finanzierung", R. Oldenburg Verlag GmbH, München, str. 234.

Glavne prednosti i nedostaci djelovanja vladinih institucija u turizmu hrvatske prikazani su slikom 7. Razvoj turizma već je tradicionalno usađen kao perspektiva budućnosti što se općenito shvaća kao prednost. Dakle, na nacionalnoj razini potrebno je utvrditi sektore koje država može ponuditi zainteresiranim institucijama i ulagačima radi daljnjeg poticanja razvoja vlasničkog rivalstva, organizacije poslovanja te unapređenja kvalitete poslovanja u turizmu.

Slika 7.

### Prednosti i nedostaci djelovanja vladinih i inih institucija u hrvatskom turizmu



Izvor: Izrada i zaključci autora

Ograničena suradnja sveučilišta i turističkih firmi, nedostatak institucija za poticanje suradnje regija kao i organizacije za rad temeljene na elementima kvalitete poslovnog okruženja temeljni su nedostaci hrvatskog turističkog sektora.

### 3.2.3. Intenzitet razvoja vlasničkog rivalstva

Dometi i rezultati privatizacije hotelijerstva moraju se ocijeniti ne samo s obzirom na dosad poznate, zakonom određene normativne kriterije, nego i s obzirom na dinamiku i intenzitet razvoja vlasničkoga rivaliteta, kako u svakom pojedinom hrvatskom turističkom grozdu tako i u industriji u cjelini.<sup>67</sup> Ovakav se pristup temelji na činjenici da je relevantna ekonomska literatura pokazala kako je razvoj domaćega suparništva ključan za razvoj konkurentnosti bilo koje industrije.<sup>68</sup> Na temelju razvoja domaćeg rivalstva hotelske industrije može se utvrditi koliko dobro je reforma provedena te donijeti zaključke o rezultatima budućih zahvata procesa reforme hrvatskog hotelijerstva.

Razina rivaliteta hrvatske turističke industrije ogleda se u sposobnosti povećanja turističkih prihoda polazeći od proizvodnog miksa kao i privlačenju ciljnih grupa posjetitelja. Dovršenje procesa hrvatske pretvorbe i privatizacije preduvjet je uspješnog postavljanja sustava poticanja ulaganja u hrvatsko hotelijerstvo. Dosadašnji privatizacijski proces hrvatskog hotelijerstva nije dao doprinos smanjenju regionalnih razlika u Hrvatskoj.<sup>69</sup>

Hotelsko investiranje je kompleksno. Različite forme hotelskog investiranja podrazumijevaju i različite forme vlasništva, profile investitora, različitost strukture *equity-a* prema dugovnim strukturama, različitost menadžmenta, franšiznog i inog povezivanja. Investicije privatnog sektora usmjerene su povećanju profitabilnosti u hotelijerstvu. Polazeći od te pretpostavke organizacije privatnog sektora u hrvatskom turizmu tražit će investicije u projekte koji donose najveće zarade. Dakle, investicijom se kreće u ekspanziju tržišta potrošnje. Jasno je da će investitor odabrati za ulaganje onu zemlju koja ispunjava njegove potrebe i zahtjeve. Značaj dolaska investicija ogleda se u mogućnosti smanjivanja troškova proizvodnje. Na taj se način može osigurati unapređenje hotelskog i turističkog proizvoda u novom investicijskom ciklusu koji će bit tržišno atraktivan i omogućiti adekvatan povrat

<sup>67</sup>Poljanec-Borić, S., (2004) op.cit. str. 29.

<sup>68</sup>Porter, M., (1998) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, N.Y.

<sup>69</sup>Strateška privatizacija bazirana na dugotrajnoj, zadržanoj vrijednosti i održivim investicijama u zajednici.



ulaganja. Time se otvara prostor malim poduzetnicima za pružanje usluga koje upotpunjavaju temeljni hotelski proizvod. Međutim, odabir budućeg vlasnika uspješan je jedino ako se odvija po kriteriju osiguranja poslovne tradicije u turizmu, što veće dodane vrijednosti, dokazanim upravljačkim vještinama i pristupom tržištu. U zadnjih 12 godina u Hrvatskoj nije postojala sustavna politika usmjerena ka privlačenju stranih investicija.<sup>70</sup> Prema Babiću razvoj u naredne dvije, tri godine morat će se temeljiti na direktnim stranim investicijama jer Hrvatska drugih izvora investicija nema. Izravna ulaganja pritom su puno bolje rješenje od vanjskog zaduživanja ali samo u slučaju ulaska u investicijski ciklus, otvaranja radnih mjesta, podizanja kvalitete, produženja sezone, te veće korisnosti za lokalnu i društvenu zajednicu. Na taj način osigurava se pretvaranje hrvatskog turizma u ponudu održive, integrirane, visoko fleksibilne i individualne ponude usluge koja osigurava zadržavanje prihoda u lokalnoj zajednici i podizanje profitabilnosti od turizma. Iz takvog stava proizlazi i pružanje proizvoda/doživljaja koji zadovoljavaju potrebe klijentele u turizmu, a o kojima je već bilo riječi u prethodnom poglavlju<sup>71</sup>. Profitabilnost poslovanja hotelskih objekata baziran na učinkovitosti poslovanja istih trebao bi rezultirati suparništvom u budućnosti.

### 3.3. Očekivani izravni i neizravni učinci

#### 3.3.1. Transakcijska potvrđenost

Transakcijska potvrđenost podrazumijeva mjerenje rezultata privatizacije u turizmu kroz doprinos kontinuitetu razvoja<sup>72</sup> i dobiti za zaposlenike.<sup>73</sup>

Razvoj turističkih destinacija moguć je uspostavom sustava upravljanja i novom upravljačkom strukturom, profesionalnim i kvalitetnim kadrovima te partnerskim odnosom za vodstvo (javno-privatno). Javna percepcija novih vlasnika poduzeća izrazito je obojena stavom javnosti o gubitnicima i dobitnicima privatizacijskog procesa.

<sup>70</sup>Govor Babić, M., (2004) *Svečanost otvaranja prostora IDA-e*, studeni, Pula.

<sup>71</sup>Naravno ne detaljno jer bi time zašli u široko i kompleksno područje "Sociologije turizma".

<sup>72</sup>O prednostima interaktivnog nasuprot konvencionalnom planiranju detaljnije cf. Lang, R. «Planning for Integrated Development», F.W. Dykeman (ed.), 1988, str. 92.

<sup>73</sup>Misli se na dobit tj. korist istih za razvoj, afirmaciju tvrtke i procesa te zaposlenike.

Tablica 13.

**Percepcija dobitnika i gubitnika privatizacijskog procesa u Hrvatskoj 1998. godine**

<b>DOBITNICI</b>	<b>%</b>	<b>GUBITNICI</b>	<b>%</b>
Menadžeri privatiziranih poduzeća	89	Radnici privatiziranih poduzeća	62
Menedžeri državnih poduzeća	78	Radnici u državnim poduzećima	34

Izvor: Obrada autora prema Čučković, N., (2002) «Siva ekonomija i proces privatizacije u Hrvatskoj, 1997-2001», *Financijska teorija i praksa*, (Zagreb: Institut za javne financije), 26(1), str 245-271.

Mikro ekonomski aspekt problema hrvatske privatizacije jesu:<sup>74</sup>

- Neefikasne uprave hotelskih tvrtki;
- Manje od 10 posto članova nadzornih odbora ima specijalistička znanja;
- Ne postoji prožimanje upravljačke i nadzorne funkcije;
- Nesposobnost čitanja financijskih izvještaja;
- Temeljni kapital smanjen je za 1/4.

Postojao je značajan raskorak između onih koji su vjerovali da treba iskoristiti i potražiti odgovorne vlasnike unutar poduzeća, te onih koji su bili uvjereni da s time treba odmah prekinuti i vlasnike dovesti izvana.<sup>75</sup>

Privatizacija hotelskih poduzeća u Istri provedena je i u skladu sa interesima vlasnika i zaposlenika kao i sa interesima lokalne zajednice.<sup>76</sup> Privatizacija se shvatila kao proces izgradnje kadrova koji su već od ranije postojali u toj sredini i kao takvi se afirmirali u poslovanju u hotelima i ugostiteljskim objektima koji na ovom području imaju dugu tradiciju. Privatizacijski proces u iznimnim je slučajevima uključivao menadžere koji kroz stručna mišljenja o planovima i prognozama donose odluke od strateške važnosti. Kontrola nad

<sup>74</sup>Prema anketi koju je provela Vlada Republike Hrvatske i HFP (siječanj, 2003).

<sup>75</sup>O tome detaljnije cf. infra točku 4.2. *Promjene u strukturi financijskih oblika tijekom privatizacije*.

<sup>76</sup>O tome detaljnije na primjeru poduzeća «Plava laguna» cf. Poljanec-Borić.S., (2004), «Privatizacija hrvatske hotelske industrije: reforma i anomija» *Društvena istraživanja*, Institut društvenih znanosti, Zagreb, br. 69-70, str. 39.

upravljanjem uspostavljala se pravodobno. Naime, držeći se ovakvog pristupa podrška javnosti tj. potvrda imidža nije izostala unatoč svim ograničenjima privatizacijskog sustava.

Tablica 14.

#### Vrijednost preuzimanja i udio u vlasništvu preuzimatelja istarskih hotelijera

Hotelijersko društvo	Preuzimatelj (strateški partner)	Udio u vlasništvu (%)	Vrijednost preuzimanja (milijuni kn)
«Plava laguna», Poreč	Sutivan Investments Anstalt	80,34	420
«Anita», Vrsar	Adria Resorts (TDR)	80,07	326
«Jadran-turist», Rovinj	Adria Resorts (TDR)	77,95	250
«Laguna» Novigrad	Auctor kapital	72,95	73
«Arenaturist», Pula	Tacana i Granito (Europa Group)	61,60	52

Izvor: HFP, 2002.

Za razliku od primjera istarskih hotelijera, hotelijersko poduzeće «Sunčani Hvar» na otoku Hvaru ima u strukturi pasive udio equity-a od 51 posto.<sup>77</sup> U javnosti se neprestano govori o potrebi njegove dokapitalizacije. Autor ovog rada smatra da je problem ovog poduzeća preveliki equity tj. premalo stručnih ljudi koji bi financijsku politiku tvrtke usmjeravali i vodili na profitabilniji način.

U travnju 2005. godine HFP i luksemburška tvrtka JPP Orco Property Group zaključili su pregovore oko osnivanja prvog oblika Javno privatnog udruživanja (JPP) za tvrtku

<sup>77</sup>«Privatizacija Sunčanog Hvara», *Emisija Forum*, Informativno – politički program, veljača 2003. (Zagreb: HRT).

«Sunčani Hvar»». Luksemburška tvrtka ponudila je ukupno ulaganje u idućih pet godina od 600 milijuna kuna koji bi se realizirao u dvije faze.<sup>78</sup> Riječ je o osiguranju kvalitetnih jamstava u pogledu ulaganja, veće kontrole Fonda u pogledu raspolaganja nekretninama Sunčanog Hvara, smanjenju jamstava Fonda u pogledu nekretnina koje su unesene u temeljni kapital Sunčanog Hvara (a nisu upisane kao vlasništvu društva), kao i onih koje se vode sudski i drugi sporovi te o osiguranju veće fleksibilnosti oko izlazne strategije za Fond.<sup>79</sup>

Država je u ovom slučaju problematične privatizacije ipak uspjela opravdati transakcijsku potvrđenost tvrtki u turizmu i ostvariti pozitivne pomake na opću korist. Hotelska tvrtka od izuzetnog značenja za zemlju postaje pionir JPP-a u Hrvatskoj.

### 3.3.2. Tržišna potvrđenost

Tržišna potvrđenost privatizacije mjeri se kroz efekt zaštićene marke koja je privatizacijom uzeta u obuhvat. Efekt zaštićene marke predstavlja prepoznatljivost i prestiž objekta privatizacije koja je kao takva zadržana u očima javnosti. Turizam je tržište, ništa više, ali ni manje od toga. A gospodarstvo koje može i zna to tržište dobro iskoristiti može dinamizirati razvoj.<sup>80</sup>

Tržišna potvrđenost nije izostala regionalno ali globalno je izostao razvoj tržišne konkurentnosti tj. suparništva kao temelj razvoja budućnosti hrvatskog turizma. (poglavlje 4. i 5. rada - razlike u konkurentnosti hrvatskih turističkih regija postoje kako sektorski tako i razvojno).<sup>81</sup> Najveći broj objekata koja su ušla u privatizacijski obuhvat nisu postigla opisanu tržišnu potvrđenost iz sljedećih razloga:

- Nejasnoća cilja i strategije razvoja;
- Prioritet vlasništva (efikasnost i profitabilnost poslovanja);
- Izostanak optimalne alokacije (financijskih i inih resursa);

<sup>78</sup>Prva faza bi uslijedila odmah nakon potpisivanja ugovora (ulaganje od 200 milijuna kuna vlastitih sredstava), druga faza očekuje se u naredne tri godine (200 milijuna kuna kredita za podizanje sadržaja otoka npr. Sufinanciranje izgradnje marina...).

<sup>79</sup>HINA, utorak, 19.04.2005. ([www.tportal.hr/gospodarstvo/vijesti/page/2005/04/19/0083006.html](http://www.tportal.hr/gospodarstvo/vijesti/page/2005/04/19/0083006.html))

<sup>80</sup>Dulčić, A., (2003) «Turizam je društvena pozornica», *Ugostiteljstvo i turizam*, Zagreb, br. 3. str. 4 – 8.

<sup>81</sup>Najčešći uzrok takva stanja je pretežito kvantitativno predviđanje zanemarujući pritom činjenicu da u suvremenom poimanju turizma kvaliteta nadmašuje kvantitetu.

- Nedostatnog razvoja financijskih tržišta (onemogućena kapitalizacija dionica tvrtki).

Želja države za rješavanjem dugovanja hotelskih poduzeća koji opterećuju imovinu istih dolazi u sukob sa interesima lokalnih zajednica. Naime, podmirenjem dugovanja državi i/ili bankama lokalnoj se sredini ne ostavlja mogućnost za otvaranje razvojnoj i investicijskog ciklusa.

Razvojno - investicijski ciklus postavio se neminovnim zbog razvojnog pritiska koji se javljao lokalno ali je u ovim slučajevima izostao (kao i razvoj kvalitete i konkurentne pozicije destinacije)<sup>82</sup>.

Rast interesa međunarodne turističke potražnje za Hrvatskom može se dovesti u vezu sa tržišnim pozicioniranjem koje Hrvatska kao turistička destinacija usvaja. Ista je mogla poslužiti stvaranju domaćih hotelskih resort-brandova i jačanju i odgovarajućem brandiranju malih obiteljskih hotela. Iako je proces «brandiranja» hotela vrlo zahtjevan i skup posao, to si hrvatske hotelske kuće nisu mogle priuštiti i dopustiti.<sup>83</sup>

Današnji zadatak hrvatskih hotelijera je obnova objekata koji teško udovoljavaju arhitektonski, estetski i funkcionalno europskih standardima. Adaptacije i rekonstrukcije objekta potrebno je približiti današnjim zahtjevima tržišta, koje u pravilu traži tehnološki jednostavne, po sadržajima raznovrsne, ali prije svega objekte odgovarajuće kvalitete.<sup>84</sup>

Državna uprava u turizmu Hrvatske još uvijek ima središnju i snažnu ulogu u uvođenju metoda za poboljšanje konkurentnosti. I lokalne su uprave bile aktivno uključene u taj proces. Međutim do snažnije decentralizacije i raspodjele funkcija još nije došlo. Potreba za rješavanjem specifičnih problema javlja se na razini regionalne uprave.

<sup>82</sup>Krovna strategija pozicioniranja (temeljena na strategiji diferencijacije) nije korištena u procesu privatizacije kao vodilja tržišnoj potvrđenosti kako po regionalnom načelu, tako i po načelu tipova proizvoda.

<sup>83</sup>O tome cf. supra poglavlje 6.2.1. *Razvoj udruživanja u Hrvatskoj i zaštita kapitala*.

<sup>84</sup>Cf. Pirjevac, B. i Kesar, O., (2002) op.cit., str. 191.

Tablica 15.

**Imovina nasuprot operativnih komponenata poslovanja hrvatskih hotelijera**

<b>Imovinski čimbenici</b>	<b>Operativni čimbenici</b>
<i>Starost hotela</i>	<i>Prihodi</i>
<i>Troškovi održavanja</i>	<i>Troškovi</i>
<i>Barijere prema konkurenciji</i>	<i>Operativni prosjek</i>
<i>Funkcionalna zastarjelost</i>	<i>Granično poslovanje</i>
<i>Regulatorne forme</i>	

Izvor: Prema Ivanović, Z., (2000) «Financijski menadžment u hotelskoj industriji», *Turistički i hotelski menadžment: trendovi i izazovi za budućnosti*, 25 – 28 listopada, Opatija, str. 477 – 487.

Kvalitativno i kvantitativno kretanje ukupne proizvodnje opisuje snagu turizmu kroz tržišnu funkciju. Turistički resursi induciraju razvoj zbog svoje raspoloživosti u pokretanju turističke aktivnosti. Posljednjih se godina snažno raspravljalo o konceptu konkurentnosti u turizmu hrvatske. Važne promjene dogodile su se u ekonomskoj, društvenoj i institucionalnoj sferi koje zahtijevaju još snažniju tržišnu perspektivu. Hrvatska doživljava prijelaz od kvantitativne politike, zasnovane na valutnom tečaju, prema kvalitativnoj politici, koja bi ojačala nemonetarne aspekte razvoja konkurentnosti.

Današnja strategija razvoja hrvatskog turizma uključuje podržavajuće čimbenike koji se tiču stanja infrastrukture, dostupnosti, poduzetništva i odnosa stake-holdersa. Uz inicijative za ponovnim ulaganjima značajnog dijela ostvarenog profita, značajno će se poticati nova domaća i strana ulaganja, te sudjelovanje u turističkoj industriji. Na taj način privatizacija hotela ubrzava se kao i ulaganja u destinacije s hotelima visoke kategorije.

**3.3.3. Potvrđenost lokalne ekonomije**

Konkurentnost i komercijalizacija turizma uvelike ovisi o učinkovitosti i sposobnosti iznalaženja kompromisnih rješenja lokalne vlasti.<sup>85</sup> Istim se prepoznaje važnost konkurentnosti povećanjem tržišnog udjela.

<sup>85</sup> Aurora, P.B., (1999) "Konkurentnost u turizmu i uloga španjolske državne uprave" *Turizam*, 47(4): 316-332.

Odnos države prema inozemnim ulaganjima određuje i njihovu strukturu. Izravnim ulaganjima koja su posljedica kupnje udjela u postojećem poduzeću (eng. *Brownfield*) preuzima se kontrola nad tim poduzećem, dok se osnivanjem novih poduzeća (eng. *Greenfield*) izravno doprinosi povećanju, primjerice, zaposlenosti u zemlji primatelja. S obzirom na to da pri privatizacijskom procesu investitor kupuje udjele u već postojećim poduzećima (koja mogu imati povlaštenu ili čak monopolističku poziciju u zemlji primatelja), lako je zaključiti da se većina inozemnih ulaganja u zemlje u tranziciji može klasificirati u prvu skupinu.

Spomenuti odnos države prema inozemnim investitorima koji su spremni na *greenfield* ulaganja stoga može biti pozitivan, neutralan i negativan pa tako neke zemlje nastoje privući inozemne investitore raznim olakšicama (zemlje u tranziciji), dok druge imaju neutralan tretman inozemnih ulaganja (SAD) ili ih ograničavaju pa i zabranjuju (kao što je bio slučaj u socijalističkim zemljama). Dakle, država ima značajnu ulogu i izravno utječe na uspješnost u privlačenju inozemnih investitora.

Jedini pokazatelj uspješnosti privlačenja inozemnih ulaganja predstavljaju podaci Hrvatske narodne banke koji se koriste u izradi platne bilance, a prikupljaju izravno od hrvatskih poduzeća u inozemnom vlasništvu ili poduzeća koja su ulagala u inozemstvo. Prema njima, izravna vlasnička ulaganja u razdoblju od 1993. do drugog tromjesečja 2004. iznose 6,4 mlrd USD. Dodamo li tom iznosu i vrijednost ostalog kapitala, tj. dio inozemnom duga koji se odnosi na kredite koje su hrvatska poduzeća dobila od inozemnih vlasnika, dobit ćemo ukupan prilje od 10,1 mlrd. USD. Podijelimo li taj iznos s brojem stanovnika, dobit ćemo vrijednost per capita izravnih ulaganja koja iznosi 2.248 USD. Time Hrvatsku ocjenjujemo relativno uspješnom u privlačenju stranih ulaganja u odnosu na druge zemlje koje su u isto vrijeme startale sa tranzicijom.

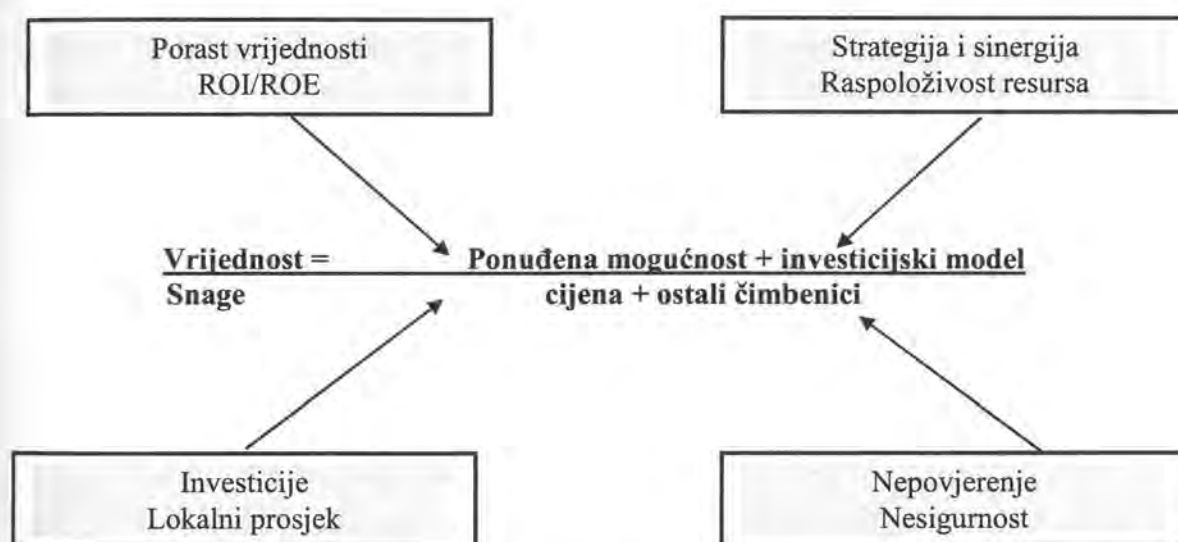
Inozemni investitori koriste još jedan oblik inozemnih ulaganja u hrvatska poduzeća koji se sastoji u osnivanju hrvatskog poduzeća u stopostotnom inozemnom vlasništvu s minimalnim kapitalom kojem inozemni investitor u kratkom roku nakon osnivanja odobrava značajan financijski kredit. U drugom koraku, to hrvatsko poduzeće koristi sredstva pribavljena kreditom za kupnju hrvatskih hotela, kampova ili drugih poduzeća, ali i za kupovinu kuća na našoj obali. Takva se ulaganja nazivaju izravnim ulaganjima drugog koljena i ne obuhvaćaju se platnobilančnim podacima jer nije zadovoljen osnovni uvjet postojanja transakcije između hrvatskog rezidenta i rezidenta neke druge zemlje. Možemo pretpostaviti da bi identificiranje takvih kredita pokazalo da ih između ostaloga koriste i

poduzeća registrirana za djelatnosti povezano s nekretninama, što bi moglo značiti da je riječ o zaobilaznji ograničenja kupovine hrvatskih nekretnina.

Udio vrijednosti inozemnih ulaganja u selekciju djelatnosti koje su ovdje izravno povezane s turizmom u ukupno primljenim ulaganjima trenutačno iznosi 4 posto. Imamo li na umu da je većina financijskog sektora privatizirana, ali i da je obavljena privatizacija dijela velikih poduzeća kao što su INA ili HT, u budućnosti možemo očekivati porast udjela inozemnih ulaganja u s turizmom povezana poduzeća. Ako država uspije osigurati dobre institucionalne uvjete za osnivanje novih turističkih poduzeća u vlasništvu inozemnih investitora, značenje će inozemnih ulaganja u takva poduzeća sigurno biti povećana.

Shema 4.

#### Maksimiziranje vrijednosti/minimiziranje snaga prema investitoru



Izvor: Peralta, J.C., (2004) «Attracting investors to the hotel sector where they currently go and how to attract them», *Wto world conference: New trends and measures in the hotel industry*, St. Petersburg. Travanj 25-28.

Većina hrvatskih hotelskih tvrtki danas prolazi različite faze životnog ciklusa. Jedan od prijedloga podizanja konkurentnosti je maksimiziranje vrijednosti/minimiziranje snaga prema potencijalnom investitoru radi usklađivanja mikro strategije investiranja sa onom na državnoj razini. One tvrtke koje ne vide globalno i ne mogu se reinovirati u opisane procese bit će osuđene na konsolidaciju ili potpunu eliminaciju sa tržišta.



## 4. KONKURENTNA SPOSOBNOST HRVATSKE TURISTIČKE PONUDE

„Konkurentnost u turizmu je sposobnost zemlje u kreiranju, proizvodnji, distribuciji proizvoda i usluga u atraktivnijem pakiranju od konkurenata”

(Scott i Lodge 1985: 3)

Kako bi se iskoristile prednosti kretanja na međunarodnim tržištima i poboljšala vlastita izvedba, hrvatska turistička industrija mora poboljšati konkurentnost.<sup>86</sup> Ovo poglavlje ima za cilj dati odgovore na ključna pitanja koja određuju konkurentsku poziciju hrvatskog sektora te utvrditi da li se uz hrvatski turizam vezuje pojam konkurentnosti. Da bi se zadovoljili odgovorom na postavljena pitanja mora se uzeti u obzir rastuća konkurencija koja sve više okupira hrvatski turizam. U rastućoj konkurenciji među zemaljama Mediterana Hrvatska teško zadržava postojeću tržišnu poziciju i to iz sljedećih razloga:<sup>87</sup>

1. uniformirani turistički proizvod koji ne zadovoljava kriterije suvremenog turističkog tržišta<sup>88</sup>;
2. nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta koji ne pružaju potreban komfor<sup>89</sup>;
3. orijentiranost prema masovnom turizmu i usporeni razvitak selektivnih oblika turizma;
4. nedostatna izvanpansionskae ponuda;
5. preskupi i nekvalitetni asortiman robe u trgovačkoj mreži;
6. nepostojanje izvornih suvenira i uspomena;
7. diferenciranost cijena s obzirom na geografsko podrijetlo gostiju;
8. cjenovna nekonkurentnost određenih usluga (usluga pića, prijevoz...) i nepovoljan odnos value for money (cijena-kvaliteta)<sup>90</sup>;

<sup>86</sup>Strategija razvoja hrvatskog turizma

<sup>87</sup>Nadopuna i zaključci autora prema Vuković, I., (1997) *Menedžment i strateško planiranje*, Menora, Zagreb, str. 128. i Susret udruge hrvatskih hotelijera 2005.

<sup>88</sup>Ulaganja u hrvatski turistički proizvod u iznosu od 300 milijuna eura nisu dovoljna zbog tranzicijske faze u kojoj se Hrvatska nalazi.

<sup>89</sup>Privatni iznajmljivači čine 60 posto ukupnih turističkih kapaciteta ali zbog neprilagodnosti ponude zahtijevima tržišta bilježe slabije rezultate. (izvješće MMTPR-a za 2005. godinu).

<sup>90</sup>Državni tajnik za turizam: «Osnovna strategija poslovanja hotelijera treba biti «value for money» jer se u Hrvatskoj najbolje prodaje upravo smještaj u hotelima s pet zvjezdica, dok problem popunjenosti

9. slabija infrastruktura i zadovoljavajuća prometna povezanost<sup>91</sup>
10. problem *overbookinga* u glavnoj sezoni;
11. nezadovoljavajuća razina zdravstvenih usluga;
12. nedostatna primjena informatizacije i suvremenih znanstvenih dostignuća;
13. nedovoljna provedba europskih standarda i normativa kvalitete;
14. nezavršen proces privatizacije turističkog sektora.

Prema nabrojenim slabostima hrvatskog turizma u pogledu organiziranosti i konkurentnosti čini se da je Hrvatska još uvijek zadržala tradicionalne metode i strategije gospodarenja u turizmu te zaostala u primjeni novih vrijednosti i trendova. Suvremeniji pristup turističkom razvoju današnjice, kako u zemljama koje su nam direktni konkurenti tako i u svijetu, već se odavno bazira na koordiniranim akcijama javnog i privatnog sektora u turizmu te organiziranjem industrije u obliku *clustera*. Radi se o poslovanju u obliku aglomeracija zasnovanih najčešće na regionalnom principu. Ovakav se koncept postavlja nužnim poradi uklapanja u suvremena turistička kretanja i trendove. Suvremeni pristup pritom zahtjeva kohezivnost pristupa, zajedničku viziju i koordiniranu akciju javnog i privatnog sektora, kao i ostvarivanje veza unutar turističke industrije. (tablica 16.).

Tablica 16.

#### Tradicionalna strategija i novi trendovi u gospodarenju turizmom

Dosadašnja strategija	Novе vrijednosti
Kreiranje poslova (kreiranje poslova i privlačenje kapitalnih investicija)	Prosperitetni rast
Niski troškovi	Kreiranje visokih vrijednosti (Kreacije poslova, kapitalne investicije)
Operacije bazirane na velikom broju poslova i ovisne o veličini investicije	Izgradnja clustera
Ekskluzivno pravo vlade na branšu	Privatno-javna kolaboracija: uključivanje državnih institucija, tvrtki, institucija znanja i institucija

Izvor: Zaključci autora

imaju nekvalitetni hoteli». (O tome detaljnije cf. [www.mmtpr.hr/vijesti](http://www.mmtpr.hr/vijesti) - Turistička sezona na razini prošlogodišnjih, Zagreb, 14. srpnja 2004).

<sup>91</sup>Završetak autoceste prema Splitu i zapadnog kraka istarskog ipsilona.

Ovakva interakcija djelovanja i oblik organiziranja u turizmu postavio se nužnim i to iz tri razloga: globalizacijski procesi, nagle promjene u tehnologiji i pad životnog standarda.<sup>92</sup> Glavni i osnovni razlog pojave politike clustera je taj što isti postaje presudan za razvoj regija, posebice danas kada su regije suočene sa prijetnjama globalizacije. Globalizacija nije oznaka samo za međusobnu zavisnost ekonomija diljem svijeta. Radi se o konkurentnosti država kroz natjecanje između tvrtki, proizvoda i ljudi. Danas samo tvrtke koje se zasnivaju na konkurentnosti «niskih troškova» kupuju svoj rast u budućnosti.

Tradicionalno, međunarodna konkurentnost država donedavno se objašnjavala teorijama međunarodne razmjene koje potječu još od Adama Smitha.<sup>93</sup> Današnja globalna ekonomija je prekomplikirana da bi se mogla objasniti tradicionalnim teorijama. Rezultat toga je primjena novije teorije konkurentnosti profesora Michaela Portera,<sup>94</sup> koji predlaže novu teoriju konkurentnosti, prema kojoj nacionalno blagostanje nije naslijeđeno, već stvoreno strateškim izborima.

Porterov model ustanovljuje pet glavnih utjecaja koji djeluju na konkurentnost: potencijalni konkurenti, oni koji već pružaju usluge, potrošači, zamjenski proizvodi i stupanj suparništva između konkurenata koji već djeluju na tržištu.

Porter (1990) konstatira da je uloga javnog sektora vodeća u unapređenju okolnosti o kojima konkurentnost ovisi. Te okolnosti nisu uvijek samo troškovno orijentirani čimbenici ili raspoloživost prirodnih resursa. Tvrtke postižu višu razinu konkurentnosti kada ekonomske fundacije (znanje, financije, fizička infrastruktura, kvaliteta života, regulacije) zadovoljavaju potrebe clustera.

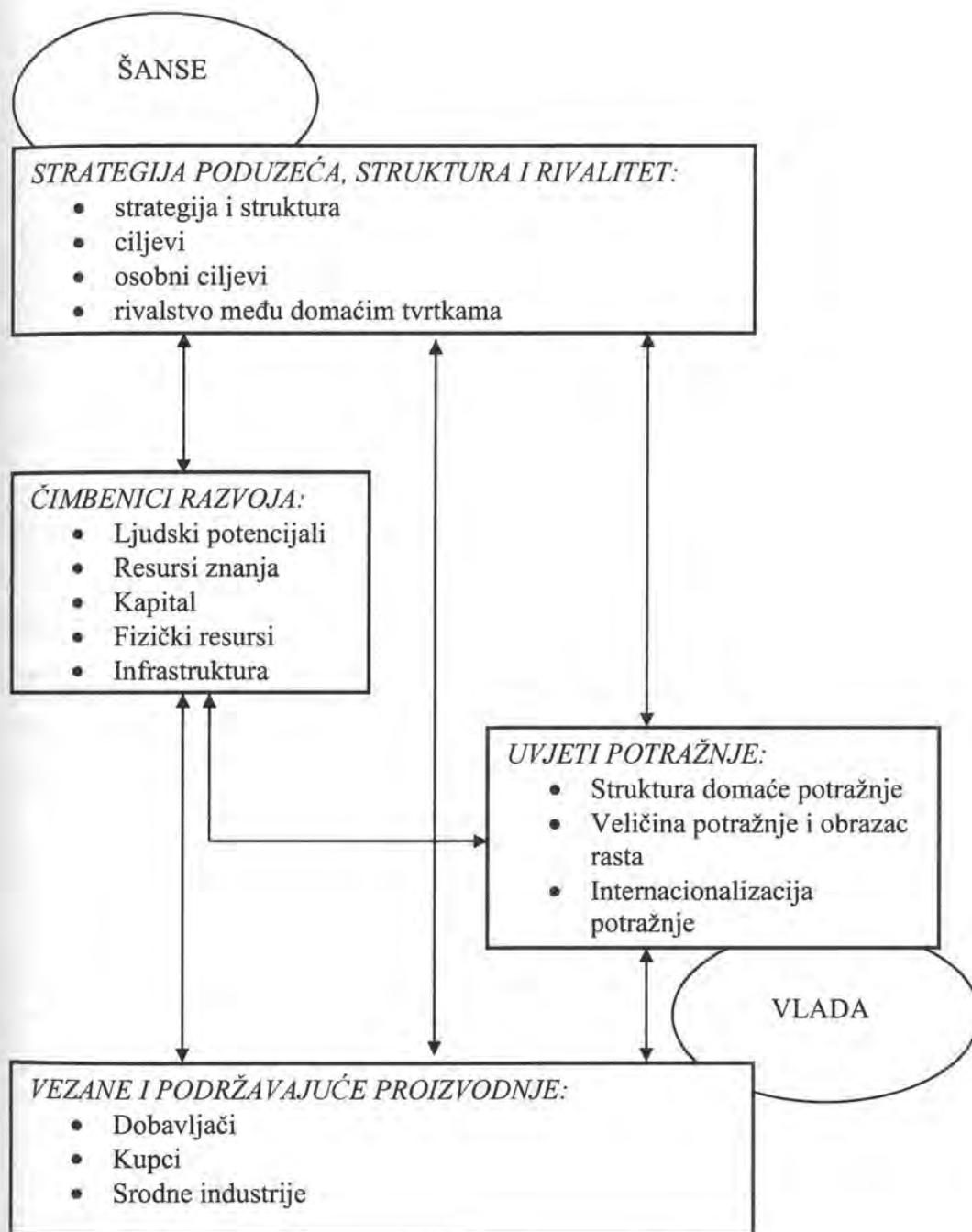
<sup>92</sup>Mary Jo Waits, M.J., (2000) "The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery" *Economic development quarterly*, Vol.14., No. 1, Veljača, str. 35-50.

<sup>93</sup>Smith je konkurentnost poimao nasljeđenim stanjem što je kasnije od strane drugih istraživača kao hipoteza odbačeno.

<sup>94</sup>Cf. Porter, M., (1998) op.cit.

Slika 8.

### Odrednice konkurentne prednosti nacije (Porterov model)



Izvor: Dwyer, L. i Chulwon, K., (2000) Destination Competitiveness: A Model and Determinants, University of Western Sydney, Working paper prema Porter, M. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, N.Y.

Dva su razloga zbog kojih Porter i drugi autori nakon njega pokušavaju uvesti novi pristup konkurentnosti koji zahtijevaju od država, regija, gradova i zemlje. Osiguranje ekonomske analize postavlja se pritom:<sup>95</sup>

- a) radi identificiranja koncentracije sličnih ili povezanih tvrtki koje vode ekonomiju;
- b) radi procjene resursa važećih za ekonomiju: instituti, fakulteti, kulturne atrakcije, educirani zaposlenici radi osiguranja odgovora clustera na globalnu konkurentnost.

Porter također ističe elemente koji određuju konkurentnost: strategija, struktura i suparništvo, prepreke pri ulasku i izlasku, regulacija aktivnosti poduzeća, koncentracija i organizacijske strukture; uvjeti čimbenika ponude (ljudski resursi, troškovi i raspoloživost kapitala, infrastruktura, know-how, zdravstvene usluge i drugo); izravni i neizravni kompatibilni sektori i uvjeti potražnje (karakteristike potrošača, komercijalizacija, kontrola kvalitete).

Porterova teorija imala je uporište u činjenici da nije važno koje proizvode proizvodite, već kako ih proizvodite. Konkurentnost između poduzeća postaje određena sposobnošću; ljudski resursi postaju glavni čimbenik u postizanju konkurentnosti, kako zbog novih mogućnosti koje donose nove tehnologije, tako i zbog pažnje usmjerene prema lojalnosti potrošača. Razmatranje kvalitete se u tom slučaju proširuje na cijelu turističku destinaciju što je za ovaj sektor gospodarstva postalo široko prihvaćeno kao najbolji način održavanja i povećanja turističke potražnje.

S druge strane, neki autori<sup>96</sup> ukazuju na to da Porterov model kada ga pokušavamo primijeniti na analizu unutrašnjih uvjeta i različitih poduzeća u turizmu, ima jednu osnovnu slabu točku jer zbog fragmentarne strukture tržišta, povećanje tržišne moći nije realno. Međutim, isto naglašava nužnost stvaranja strukturnih uvjeta u kontekstu u kojem poduzeća provode svoje strategije da bi postigli konkurentske prednosti što će biti obrazloženo narednim poglavljima.

Usko povezani pogled na razvoj i modernizaciju su ekonomski clusteri koji su najčešće posljedica eksternih ekonomija u smislu unapređenja potražnje i ponude u procesu

<sup>95</sup>Porter, M. i Monitor Company group (2004) "Carolina Competitiveness Initiative Project Overview and Hospitality and Tourism Cluster", *Working Papers, Conference on South Carolina Competitiveness Initiative*, Veljača.

<sup>96</sup>O tome cf. Wanhill, S., (2000) "Small and medium tourism enterprises", *Annals of Tourism Research*, Vol.27., br. 1, str. 132-147.

ekonomske transformacije.<sup>97</sup> Neke međunarodne organizacije<sup>98</sup> uključile su u svoje djelovanje usvajanje politika baziranih na aglomeraciji<sup>99</sup> ili clusterima proklamiranim tijekom devedesetih što se kao primjer dobre poslovne prakse zadržalo i danas.<sup>100</sup> Shvaćanjem da konkurentna strategija «označava namjeran odabir različitog niza aktivnosti kako bi se ostvarila jedinstvena kombinacija vrijednosti», turistički je cluster usvojio *diferencijaciju* kao konkurentnu prednost industrije.<sup>101</sup>

Clusteri u brojnim ekonomijama postaju *sine qua non* ekonomskog razvoja i organizacije poslovanja. Široko prihvaćena postaje činjenica da je uspješnost regionalnih ekonomija zaslužna specijalizaciji istih. Čak i vrlo diverzificirane regije, zbog svoje povijesne povezanosti, ciljanog oporavka, geografske posebnosti, postaju visoko koncentrirane u odnosu na druga područja. Konkurentske prednosti mjesta postaju time više razumljive u terminima konkurentskih prednosti specifičnih industriji. Iz istog razloga razvijaju se snage i fokusiraju inovativni kapaciteti na pojedine tipove industrija ili clastera.

U Europi je nekoliko regija prihvatilo razvoj svojih turističkih destinacija i razvilo djelovanje na regionalnim razinama zasnovano na clusterima i to zbog odlika:<sup>102</sup>

- povezanost djelovanja u obliku sustava tvrtki (resursi, vještine, kanali distribucije);
- geografska određenost;
- životni ciklus clustera;
- niži troškovi poslovanja (specijalizacija usluge);
- pristup tržištu tehnologija i znanja.

Kroz diferencijaciju, turistička industrija u svijetu pokušala je osigurati jedinstvenu i vrhunsku vrijednost lokalnim zajednicama i posjetiteljima putem visokokvalitetnih i posebnih

<sup>97</sup>Eckhard, S., Maisonneuve, P. i Fortin, E., (2003) «The role of franchising in African economic development» Rad prezentiran na 17 konferenciji o Međunarodnoj franšizi i društvu, San Antonio, Texas, veljača.

<sup>98</sup>kao što su OECD i EU, pod utjecajem i doprinosom Porterova istraživanja.

<sup>99</sup>Misli se na skupinu regionalnih čestica.

<sup>100</sup>O tome detaljnije cf. Henton, D., Melville, J. i Walesh, K., (1997) *Grassroots leaders for a new economy*, San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>101</sup>Michael E. Porter (1996) "Što je strategija?" / "What is Strategy?" / Harvard Business Review, studeni - prosinac, str. 64. i *Strategija konkurentnosti hrvatske turističke industrije* (2003) Hrvatska inicijativa za konkurentnost.

<sup>102</sup>Stuart A. Rosenfeld (2002) "Creating Smart Systems" *A guide to cluster strategies in less favoured regions* (European Union-Regional Innovation Strategies) [www.rtsinc.org](http://www.rtsinc.org)

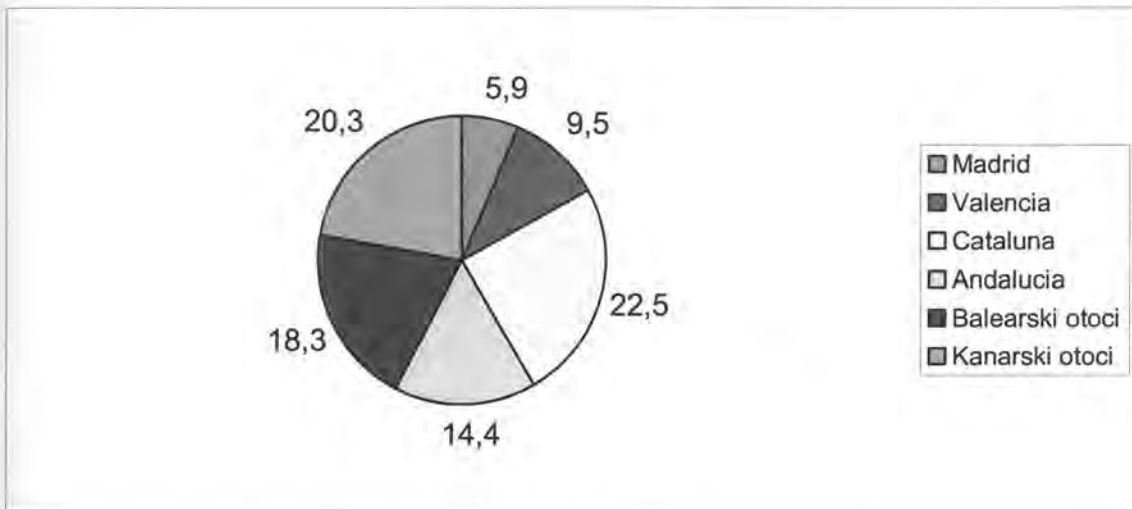
karakteristika svojih proizvoda i usluga. Industrija isto ne postiže sama već je potrebno udružiti napore državnih vlasti, turističke industrije i lokalnih zajednica.

Dakle, neminovno je da se postavljanjem regionalnih clustera otvara put turističke industrije ka konkurentnosti. Iako velik broj država i regija pokušava upotrebom modela clustera analizirati svoje ekonomije samo rijetke pokazuju fundamentalne promjene u ekonomiji usluga baziranoj na clusterima.<sup>103</sup> To znači lansiranje turističke industrije na poziciju gdje će biti prepoznata po sofisticiranim, raznolikim i visokovrijednim proizvodima i uslugama, uz pružanje primjetno visoke vrijednosti svim klijentima.

Turistički clusteri su prihvaćeni kao regionalni koncept u Njemačkoj (Nordrhein-Westphalen i Baden-Württemberg) i Španjolskoj (Catalonia i Basque) te u Irskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu (Lagendijk, 1998, str. 319) uzimajući za bazu Porterov model konkurentnosti.

Grafikon 4.

#### Regije Španjolske i struktura stranih dolazaka po regijama (u%)



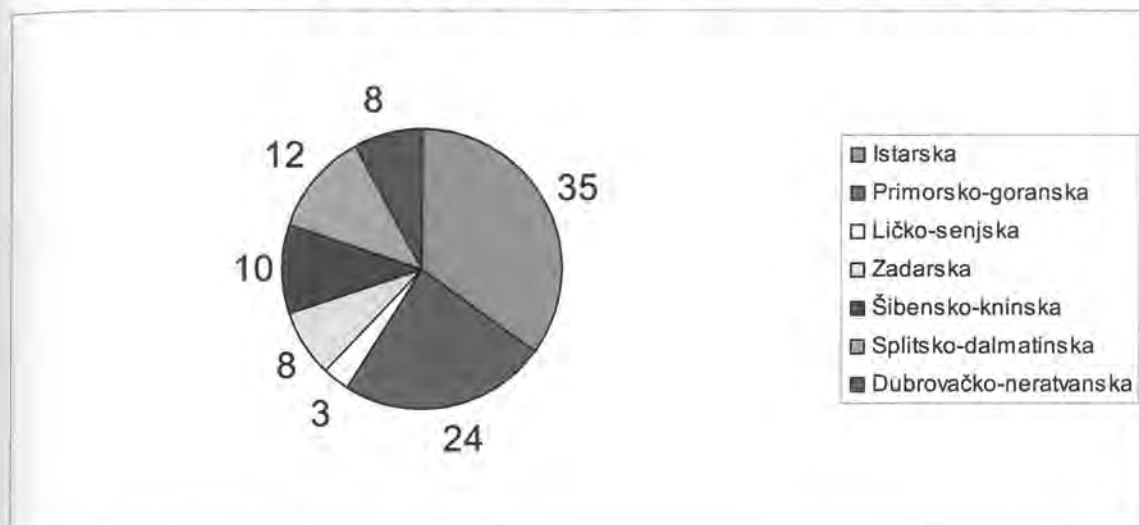
Izvor: Zavod za statistiku Španjolske

Usporedbom hrvatskih clustera i clustera Španjolske praćeno strukturom stranih dolazaka po regijama uočavamo razlike tj. nejednakost u turističkoj kompetitivnosti.

<sup>103</sup>Detaljnije o tome cf. Murphy, P.M. i Smith, B., (2000) The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions, *Tourism Management* Vol 21, br. 1, str. 43-52.

Grafikon 5.

## Regije Hrvatske i struktura stranih dolazaka po regijama u 2003 g. (u%)



Izvor: Hrvatski zavod za statistiku

Organiziranost španjolskih turističkih tvrtki unutar clustera omogućila je tehnološko napredovanje, nove proizvode i dizajn usluge, pristup inovacijama kojima su prednosti pred turističkim «imitatorima» zadržane.<sup>104</sup> Iza svakog clustera stoji industrijski lider, grupa inovativnih tvrtki koja predvodi ostale.

Poduzetnička energija koja se stvorila unutar regija Španjolske preduvjet je rasta njenih klastera. Ista jača energiju povezanosti od tvrtke do tvrtke u ekonomiji. S druge strane, stvaraju se regije znanja i inovativnost raste. Turistički posrednici, brokeri i dr. ohrabruju asocijativne turističke forme stvarajući kapital neophodan za razvoj kompetitivnosti.

Vodeće turističke tvrtke mogu ostvariti rastuća tržišta koja neće biti ugrožena konkurencijom, ili se suočiti sa globalnom konkurencijom gdje koristi od podrške i međusobnog učenja mogu nadići zabrinutost oko međusobnog povjerenja na tržištu. Ključ održivosti i organizacije uspjeha španjolskih tvrtki je u podršci «benchmark»<sup>105</sup> tvrtki unutar clustera. Specijalizirana radna snaga postaje važan lokalni resurs razvojem talenata, edukacijom i specijalizacijom zaposlenika. Španjolske regije razvile su talente za rad u turizmu angažiranjem studenata u nove i mlade turističke tvrtke. Isti nisu privučeni samo primanjima već i mogućnošću unosa promjena u polju djelovanja, mogućnostima

<sup>104</sup>Zoreda, J.L., (2004) «A tourism partnership working together towards the future», Doha's Summit, Svibanj, WTO.

<sup>105</sup>Kotler doživljava *benchmarking* kao «umijeće niveliranja». Karlof o benchmarkingu govori kao «sposobnost vlastitog usavršavanja ugledanjem na druge». O tome detaljnije cf. Previšić, J. i Bratko, S., (2001) *Marketing*, Sinergija, Zagreb., str. 57.



profesionalnog razvoja, članstvom u lokalnim asocijacijama sektora. Rad sa novim tehnologijama, tehnikama i sustavima daju puno više od ikad dokumentiranih tekstova u turizmu.<sup>106</sup>

Motivacija za reorganizacijom konkurentne pozicije hrvatskog turizma izazvana je porastom interesa međunarodne turističke potražnje za Hrvatskom iako se može tvrditi i suprotno, da je tržišno pozicioniranje koje Hrvatska kao turistička destinacija usvaja u posljednjih nekoliko godina intenziviralo interes za istom.

#### 4.1. Usporedba kriterija konkurentnosti hrvatske turističke ponude

*»Natjecateljske prednosti ...leže u rastu na lokalnim razinama – važnim za globalnu ekonomiju«*

Financial Times, 12 studeni 1998.

Odgovara li naša današnja pozicija na turističkom tržištu i našim stvarnim potencijalima utvrdit će se kroz teoretsku raspravu i analizu kriterija konkurentnosti hrvatske turističke ponude: tržišni udio, cjenovna konkurentnost, kvalitativno vrednovanje čimbenika destinacije, institucionalne i unutrašnje čimbenike.

Da bi se shvatilo značenje clustera za hrvatski turizam potrebno je razumjeti značaj regionalnih politika. Cluster, postaje vrlo fleksibilan koncept. Međutim to nije jedino bitno. Uspješnost ovakvog koncepta ostvaruje rezultate jedino ako je isti tako i shvaćen od strane donosioca odluka.

Širokim spektrom politika sektora, konkurentne zemlje Mediterana pokrivaju zavisni dio regionalne ekonomije i kreiraju tj. podržavaju mrežu malog i srednjeg poduzetništva. Vodeći se, u prethodnom poglavlju obrazloženim Porterovim modelom konkurentne prednosti i uzimajući u obzir geografske specifičnosti clustera država promovira budući ekonomski razvoj u partnerstvu sa turističkim sektorom.

Kojom se strategijom vodi Hrvatska?

<sup>106</sup>Cf. Zoreda, J.L. (2004) opt.cit.

Hrvatska država pokazuje sve odlike prostorne i regionalne diferenciranosti.<sup>107</sup> (vidi sliku 10.). U skladu sa uočenim željama suvremenih turističkih potrošača hrvatski turizam može se podijeliti u tri osnovne skupine: proizvod temeljen na prirodnim ljepotama, proizvod temeljen na kulturnim znamenitostima i tzv. endemski/*regionalni* turistički proizvod.<sup>108</sup>

Tablica 17.

#### Relevantne karakteristike turističke destinacije

«TRADICIONALNA» DESTINACIJA	«NOVA» DESTINACIJA
PROIZVOĐAČI Neidentificirajući	PROIZVOĐAČI Identificirajući
PROIZVODI I USLUGE Velik broj različitih neovisnih usluživača	PROIZVODI I USLUGE Vanjski čimbenici imaju velik utjecaj
ZAKONSKI ASPEKTI Imenovana geografsko-politička područja	ZAKONSKI ASPEKTI nema problema sa zakonskim okvirom

Obrada autora Prema: Weber, S. i Tomljenović, R., (2002) *Reinventing a tourism destination, facing the challenge*, Institut za turizam, Zagreb, str. 48.

Hrvatska ima povijesnu šansu politikom clustera kreirati konkurentnu turističku politiku i raspolagati ostvarenom dobiti. Osnovni današnji problemi u tim nastojanjima su: neelastičnost, statičnost, homogenost ponude,<sup>109</sup> promjenjivost potražnje, te ograničenost raspoloživih financijskih sredstava. Međutim, neke su od regija bolje locirane od drugih za

<sup>107</sup>Frohlich, Z., (2001) «Polazne osnovice za razradu koncepcije politike regionalnog razvoja», *Kakav regionalni razvoj treba Hrvatskoj*, Znanstveni skup, Sveučilište u Rijeci.

<sup>108</sup>Cetinski, V. i Weber, S., (1996) «Strateški marketing turizma zemlje S.E.I. – temeljni okvir», Hotelska kuća, Međunarodni kongres, Hotelijerski fakultet, Opatija.

<sup>109</sup>Teška prilagodljivost tržišnim izazovima (tzv.«nove destinacije»).

ostvarivanje željene promjene. Svaka od regija zahtijeva različit pristup zbog suočenosti s različitim problemima što je svrstava u kategoriju «tradicionalnih destinacija».

Horwath Consulting Wien je u Glavnom turističkom planu 1993. godine izradio internu analizu Hrvatske s izraženim šansama i rizicima razvoja. Današnjom usporedbom planirane i postojeće situacije ne uočavamo značajnije pomake. Rezultati istraživanja pokazuju da su pomaci vrlo spori te da Hrvatska značajno zaostaje za visoko postavljenim ciljevima turističkog razvoja (tablica 18.).

Najpovoljnije su ocijenjeni lijep krajolik, mogućnost kupanja, jeftin smještaj, dok negativne ocjene zaslužuje izvanpansionska potrošnja.<sup>110</sup> Evidentno je da sve studije, nezavisno o godini (vremenu) i nosiocu istraživanja, lociraju identične probleme hrvatskog turizma koji se potenciraju iz godine u godinu. U odnosu na konkurentne sredozemne zemlje Hrvatska prednjači samo u prirodnim elementima, dok u ostalim elementima vidno zaostaje što se automatski mora odražavati i na rezultate ostvarenog turističkog prometa.

Današnjom je strategijom razvoja hrvatskog turizma definirano isto. Još uvijek s obzirom na ograničenja prilagodbe ponude i potražnje nužno je ulagati puno veće i značajnije napore u izučavanje jasnih standarda konkurentnosti da bi se prevladali postojeći ali i mogući nedostaci regionalnih struktura i procesa. Pritom je održanje individualnosti regija i prednosti koje su rezultat regionalne raznolikosti<sup>111</sup> od ključne važnosti.

Hrvatska nije turistički eksploatirana u tolikoj mjeri kao ostale konkurentne zemlje, međutim prirodne ljepote ne mogu više predstavljati jedini motivator turističkih kretanja te je potrebno konstruirati optimalnu turističku nadgradnju. Zahtijevaju se daljnja saznanja o prednostima i nedostacima pojedinih regija. Dakako da će povoljne prilike razvitka hrvatskog turizma proizlaziti iz konkurentskih prednosti baziranih na prirodnoj osnovi (prirodne ljepote i geoprometni položaj) kao i bogatoj kulturno-povijesnoj tradiciji.

<sup>110</sup>Vidi prilog 5. *Ocjena obilježja hrvatske turističke ponude*

<sup>111</sup>Neizostavni čimbenici dostupnosti, privlačnosti i organiziranosti.

Tablica 18.

**Interna analiza - usporedba planirane i postojeće situacije hrvatskog turizma**

Čimbenik	Šanse/rizici	Planirano	Postojeće	Razlike/ Strategija
Emitivne zemlje	<i>Rizik:</i> pad kupovne moći  <i>Šanse:</i> povećan intenzitet putovanja u Istočnu Europu	Razvitak novih istočnoeuropskih tržišta	Intenziviranje aktivnosti na istočnoeuropskom tržištu	Geografska ekspanzija
	<i>Rizik:</i> recesija u gospodarstvu  <i>Šanse:</i> povratak vjernih gostiju	Strah od recesije vodi ka revoluciji na području kvalitete	Infrastrukturno znatno ispod europskog prosjeka	Modifikacija i inovacija usluga
Velicina tržišta	<i>Rizik:</i> Problemi s kapacitetom  <i>Šanse:</i> Obrada novih segmenata i tržišta	Nužan razvoj ponude potpune palete proizvoda; Privlačenje novih segmenata koji bi infrastrukturu koristili i izvan sezone	Hrvatska gubi u narednim godinama važno domaće tržište;  Nema plasmana novih proizvoda na tradicionalna tržišta	Inovacija usluga i potpuna inovacija
Akvizicija	<i>Rizik:</i> Nediferenciran masovni izlazak na tržište i masovni koncept akvizicije  <i>Šanse:</i> Visok stupanj poznatosti, dobra kontaktna baza	Gost današnjice i sutrašnjice ima specijalne zahtjeve (zdravlje, oporavak, šport, hobi itd.)  Segmentacijom proizvoda i prilagodbom = odgovor na individualne potrebe	Nudi se isti proizvod ne uvažavajući diferencijacije koje postoje na tržištu	Modifikacija usluge i geografska inovacija

Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja «Tomas» ankete 2001. g. i usporedbe sa Glavnim turističkim planom Hrvatske, Horwath Consulting Wien, 1993., str. 280.

Današnji stav Ministarstva turizma je definiranje budućeg regionalnog razvoja Hrvatske kroz regionalnu podjelu po tzv. «grozdovima» zasnovanima na geografskom

principu podjele. Prema smjernicama razvoja hrvatskog turizma i turističke ponude<sup>112</sup> do 2010. godine isti bi trebao biti usmjeren ka reformama koje će uzeti u obzir regionalnu konkurentsku poziciju Hrvatskih «turističkih grozdova». Tako bi sektor turizma mogao dati suboptimalne rezultate. Ekipiranost turističke ponude kroz tzv. «grozdove» ponude moći će dati podlogu pozitivnim regionalnim efektima i globalnoj usklađenosti. Vizija za hrvatski turistički *cluster* ovim se konceptom fokusira na predstavljanju autentičnog hrvatskog iskustva, regiju po regiju.<sup>113</sup>

Slika 9.

### Prioritetne teme turističkih proizvoda po regijama



Izvor: Radionice u Županijama, DEG Masterplan, Hrvatska Turistička Zajednica.

<sup>112</sup> *Strategija razvoja turizma do 2010. godine*, Institut za turizam, Zagreb.

<sup>113</sup> Identificiranje lokalnih turističkih proizvoda svjetske klase - iskustava, upotpunjeno opipljivom robom i uslugama – po kojima je svaka hrvatska regija posebna.

Dakle, turizam Hrvatske je potrebno promotriti kao skupinu povezanih clustera i zajednički nastupiti na tržištu. Sve te destinacije zahtijevaju posebnu pažnju pri određivanju turističkih središta tj. jezgri te pri očuvanju i diversifikaciji istih. Konceptom turističkih regija hrvatski turizam ustrajan je u naporima suprotstavljanja masovnom turizmu<sup>114</sup> tj. stvara vlastitu prepoznatljivost kroz moderni oblik turizam. Ostvarivanje visoke dodane vrijednosti i malih odljeva profita izvan zemlje u turizmu ovisi o jasnoći vizije i strategije turističke industrije i njihovom širokom prihvaćanju. Vizija je hrvatskog turističkog *cluster*a razviti turističku industriju temeljenu na kvaliteti, usluzi i dodanoj vrijednosti. Ova vizija i strategija nisu postavljene od strane dužnosnika ili bilo kojeg pojedinačnog člana privatnog sektora, već su orijentirane *clusteru* koji ih razvija kao cjelina.

Stvaranje sposobnosti utjecaja na broj noćenja gostiju i njihovu raspoređenost tijekom godine te na iznos novca koji se troši podupire ovakav razvoj. Poboljšanje konkurentnosti zahtjeva primjerenu cijenu uz razumnu dobit i pretpostavlja ponovno ulaganje dobiti u razvoj – ekonomska korist. Kroz razne inicijative i potpore vlasti osiguravala bi se zamišljena održivost ekonomskog razvoja.

#### 4.1.1. Tržišni udio

Opseg razvoja turizma je pojam vrlo relativnog značenja i njegovo shvaćanje je drugačije od destinacije do destinacije. Za neke sredine određeni broj noćenja turista može predstavljati gornju granicu razvoja, dok ta ista veličina ostvarenog turističkog prometa, u nekoj drugoj zemlji, može predstavljati tek početnu veličinu, pa čak i neuspjeh turističke sezone. Komisija Europske unije za turizam predlaže praćenje 9. temeljnih signala mogu upozoravati na stagnaciju.<sup>115</sup>

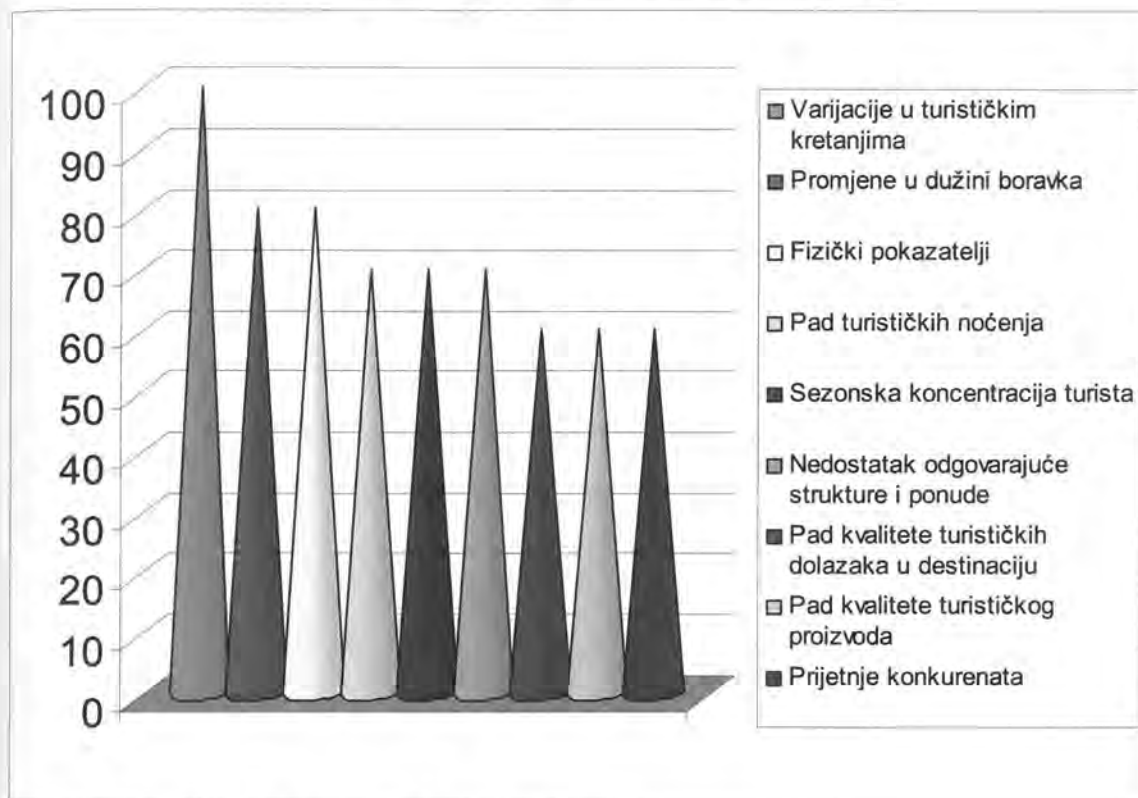
Grafikon 4. prikazuje da se redovitim praćenjem varijacija u turističkim kretanjima i promjenama u dužini boravka turista, kao gotovo najvažnijima od devet nabrojanih čimbenika, mogu postići pozitivni rezultati u pogledu konkurentnosti. Naravno ni ostale čimbenike poput praćenja fizičkih pokazatelja, sezonskih oscilacija i praćenja koncentracije turista, kao i kvalitete turističke ponude ne smijemo zanemariti. Isti predstavljaju podlogu bez koje je nemoguće ostvariti prvotno nabrojene čimbenike.

<sup>114</sup>Masovni turizam koji trenutno dominira tržištem se smatra glavnim krivcem za niske prihode i neracionalno iskorištavanje prirodnih resursa.

<sup>115</sup><http://europa.eu.int/comm/enterprise/service/tourism/index>

Grafikon 6.

### Temeljni uzroci usporavanja destinacija



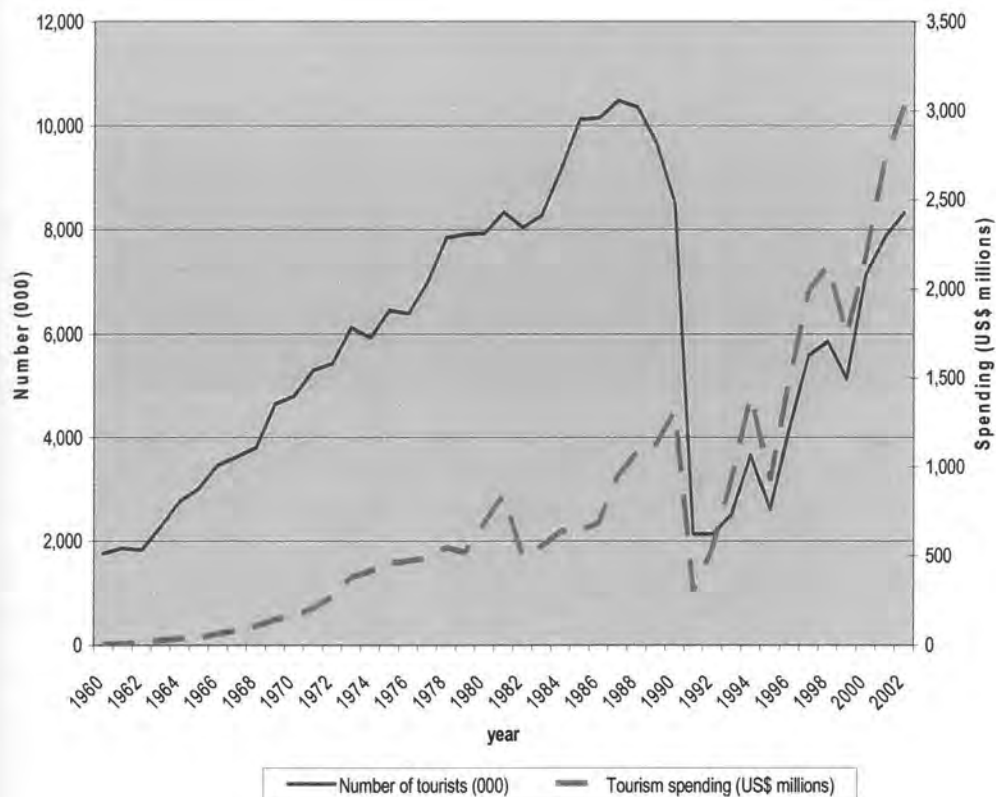
Izvor: Komisija europske unije za turizam, 2004.

Turistički gospodarstvenici malih i srednjih poduzeća Europe ne natječu se aktivno samo radi dostizanja većeg tržišnog udjela.<sup>116</sup> Cilj je istih prihvaćanje proizvoda i cijene te organizacije poslovanja u smjeru promjena potražnje i prema vanjskim čimbenicima (mjere ekonomske politike, promjene razine nadnica, nacionalni i međunarodni makroekonomski razvoj).

Promatrajući turističke trendove u Hrvatskoj do 2002. godine zamjećujemo da je od 1960. - 1990. god. broj turista rastao po godišnjoj stopi od 5.4 posto dok je turistička potrošnja rasla po godišnjoj stopi od 19.1 posto (izraženo u US dolarima) (Grafikon 7). Pad broja turista zabilježen je 1989. god., dok je turistička potrošnja i dalje rasla do 1991. god.

<sup>116</sup>Aktivna borba za konkurentnost zauzima mjesto unutar malih grupa koje dominiraju tržištem kao što je to slučaj sa turističkim organizacijama. Mala i srednja poduzeća Europe čine 3,9 posto turističkog tržišta Europe dok ih gotovo 93 posto zapošljava od 1-9 osoba. O tome detaljnije cf. infra točka 6.1. *Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća.*

Grafikon 7.

**Turistički indikatori za Hrvatsku (1960.-2002. g.)**

Izvor: Hrvatski zavod za statistiku, različita godišta.

Turistička potrošnja može rasti brže od broja turista ako prosječno trošenje po turistu čini isto, što je ponajprije refleksija rasta broja noćenja (tablica 19.).<sup>117</sup> Od 1996.-2002. god., oba pokazatelja bilježe rast od aproksimativno 12 posto godišnje.

U 1991. godini, broj turista opada gotovo 75 posto i turistička potrošnja 77 posto zbog ratnog utjecaja. Nakon dugog perioda pada, oba indikatora rastu tijekom rata – broj turista za 5 posto po godini od 1991. -1995. i turistička potrošnja gotovo 33 posto godišnje tijekom istog perioda.

U 2003. godini bilježi se daljnji rast broja noćenja te je ostvareno oko 330 milijuna inozemnih noćenja u Hrvatskoj. Struktura gostiju prikazano prema zemljama dolazaka istih

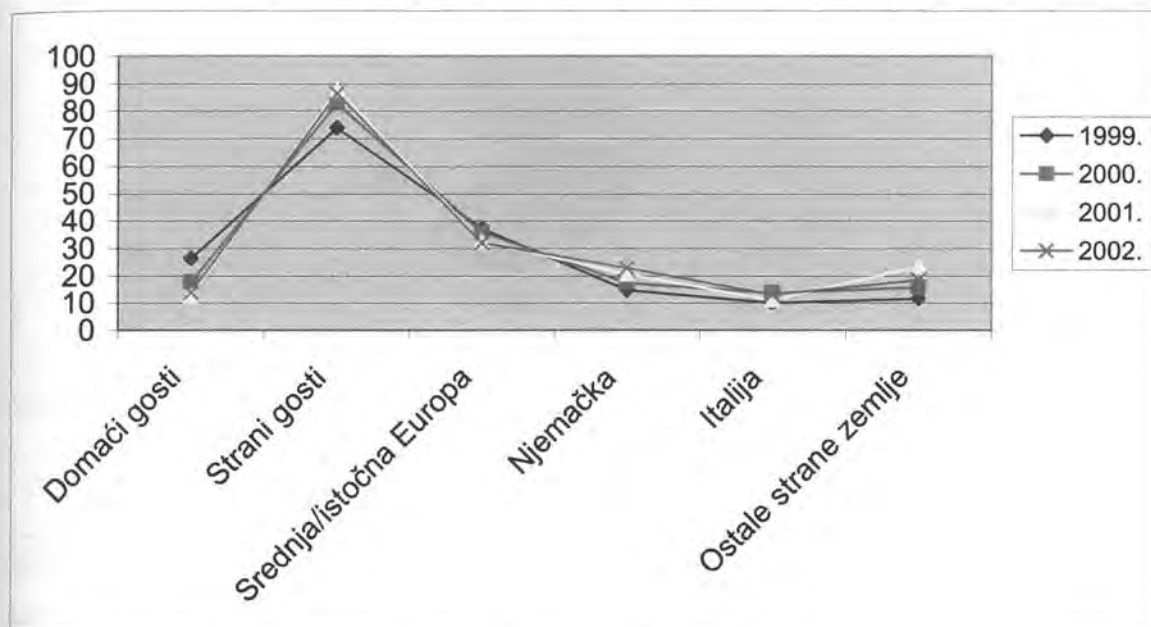
<sup>117</sup>Isti trend je zabilježen od strane istraživača Payne and Mervar (2002) koji su istraživali čimbenike utjecaja na turizam za razdoblje od 1993.- 1999. g.



ukazuje na činjenicu da najveći postotak gostiju čine stranci i to ponajviše oni iz Srednje i istočne Europe.

Grafikon 8.

### Struktura gostiju prema zemljama dolaska (%)



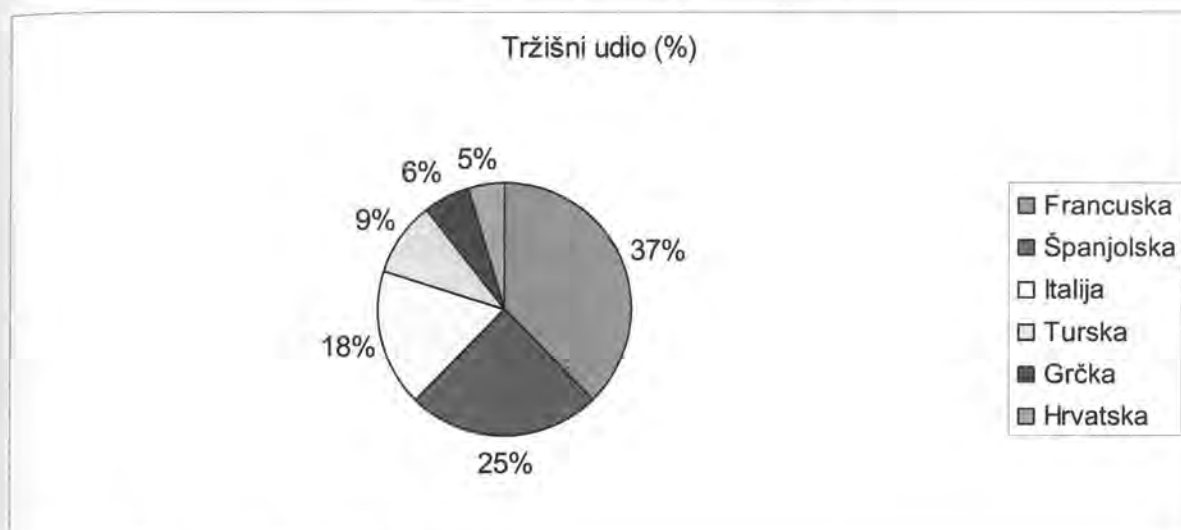
Izvor: «Tomas» istraživanje, različita godišta.

Ako se opet osvrnemo na analizu tržišnih udjela u odnosu na zemlje konkurente zaključujemo da je Hrvatska ratom izgubila tržišni udio u odnosu na konkurenciju kao što su Španjolska, Grčka, Turska, i druge zemlje Mediterana<sup>118</sup> (Radnic 1999). Najveći tržišni udio danas među zemljama Mediterana pripada Francuskoj i Španjolskoj. Potom slijede Italija, Turska, Grčka i Hrvatska. Svaka je od navedenih zemalja, konkurenata Hrvatskoj, pronašla svoj oblik tržišne diferencijacije.

<sup>118</sup>Detaljno obrazloženo u 5. poglavlju *Suvremene tendencije u razvoju turizma i Hrvatska*.

Grafikon 9.

## Tržišni udio zemalja Mediterana



Izvor: Podaci Instituta za turizam Hrvatske

Različite hrvatske turističke regije Istra, Kvarner, Dalmacija, Dubrovnik i dubrovačko primorje, Zagreb kao glavni grad i kontinentalna Hrvatska, imaju specifične oblike ponude, a daljnji razvitak njihovih posebnosti glavni je zadatak turističke koncepcije razvitka zemlje.

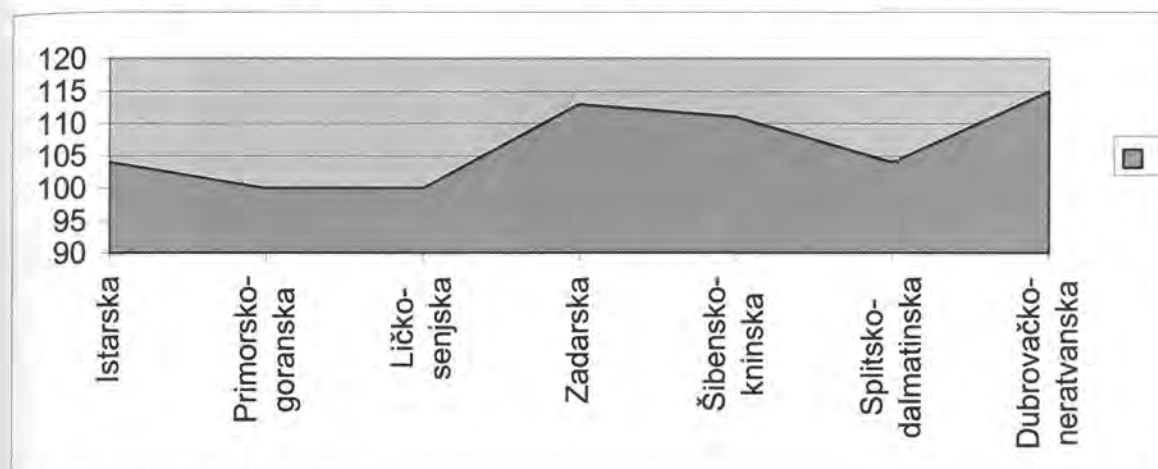
Najveći porast broja noćenja (grafikon 7.) praćeno u indeksima 2003/2002 godine ostvarile su županije u Dalmaciji te grad Dubrovnik. Manji intenzitet porasta broja noćenja bilježi Istarska županija.

Najveći udio u ukupnom broju smještajnih kapaciteta Hrvatske za razdoblje od 1975. - 1995. godine pripada Primorskim mjestima (oko 95 posto). Iz ovog se pokazatelja da zaključiti usmjerenost dosadašnje strategije razvoja turizma na obalni turizam i nedostatak vizije unapređenja koncepta ravnoteže u razvoju regija.

Najveći fizički promet po regijama i vrstama kapaciteta u 2003. godini u svim regijama osim Istre, Zadarskog i Šibenskog područja ostvaruju hoteli. Veći fizički promet u Istri ostvaruju kapaciteti kampova dok u Zadarskoj i Šibenskoj regiji privatni smještaj.

Grafikon 10.

## Broj noćenja turista po jadranskim županijama (I-XII mj. 2003. g.)



\*dano u indeksima 2003/2002

Izvor: Podaci HGK, (www.hgk.hr)

Konkurentna sposobnost hrvatskog turizma promatrano kroz relativan odnos udjela noćenja i kapaciteta je po godinama sljedeći:

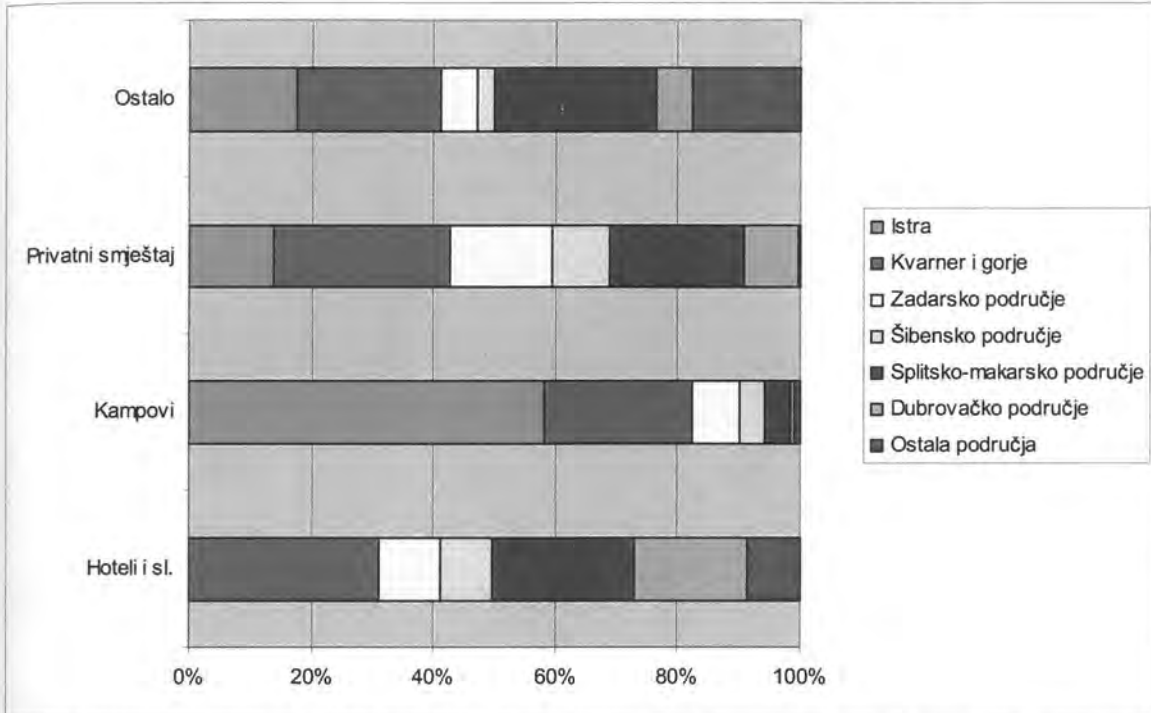
- U 2001. godini najveću konkurentnost s obzirom na relativan odnos udjela noćenja i kapaciteta ostvaruje za ostvaruje Dubrovačko područje (za kapacitete hoteli);
- U 2002. godini Kvarner i Gorje;
- U 2003. godini Dubrovačko područje i Kvarner.

Zbog osobite ponude, zemljopisnog položaja odnosno blizine najznačajnijih emitivnih tržišta, Istra predstavlja izuzetno važno turističko područje Hrvatske. Prema dosadašnjim pokazateljima, Istra je vodeća turistička regija Hrvatske, na koju otpada i do 40 posto ukupnih noćenja ostvarenih u Republici Hrvatskoj. U Istarskoj županiji ostvareno je 2003. godine 14,3 mil. noćenja što čini 37 posto ukupnih noćenja u Hrvatskoj.<sup>119</sup>

<sup>119</sup>4,4 mil. noćenja odnosno 31 posto noćenja ostvarenih u Istarskoj županiji.

Grafikon 11.

## Regionalne promjene potražnje i vrste kapaciteta u 2004. g.

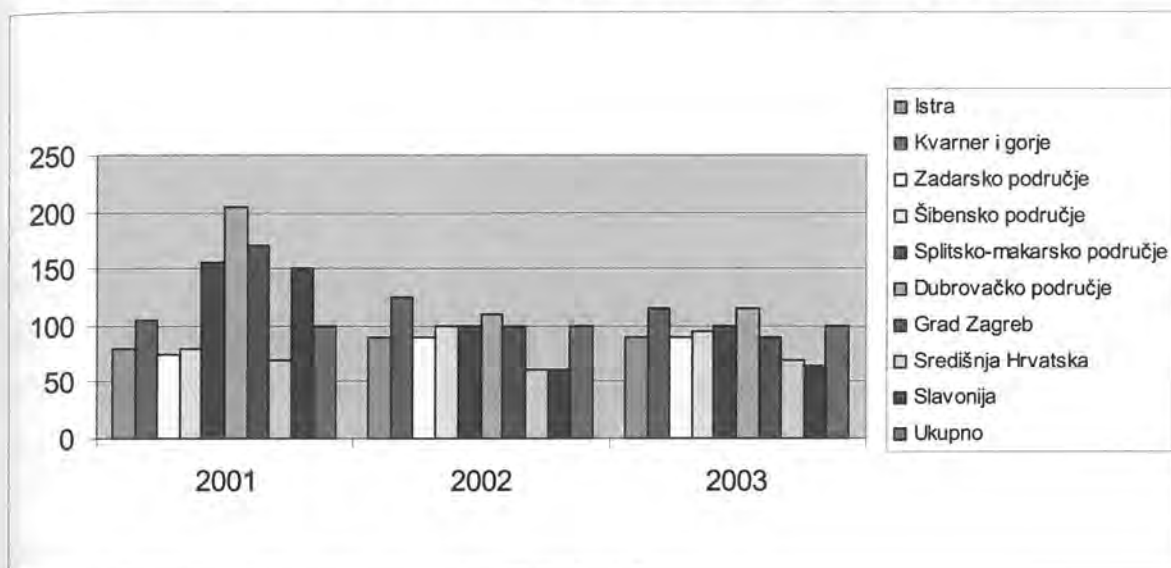


Izvor: Telišman-Košuta, N. i Ivandić, N., (2004) «Konkurentnost hrvatskog turizma», Split, HGK i Institut za turizam, Poslovni skup Udruge poslovnih savjetnika, studeni, Opatija.

Komparativnom analizom turističkog proizvoda sunca i mora i usporedbom prema regijama zaključujemo da vodeće hrvatske destinacije u ovoj analizi zaostaju u kvaliteti ali se odlikuju nižim cijenama. Povećanu konkurenciju hrvatskom turizmu mogu predstavljati domaće i inozemne tvrtke iz turističke industrije, koje mogu nametati veći pritisak na cijene. Jedino poznavanje i razumijevanje međunarodnih tržišta od strane hrvatskih hotelijera, osobito u području zapadne, srednje i istočne Europe, omogućava razumijevanje pa time i ostvarivanje buduće konkurentne prednosti.<sup>120</sup>

<sup>120</sup>O tome detaljnije cf. supra poglavlje 4.1.2. *Cjenovna konkurentnost*

Grafikon 12.

**Konkurentna sposobnost hotela i sl. : relativan odnos udjela noćenja i kapaciteta**

Izvor: Telišman-Košuta, N. i Ivandić, N., (2004), Ibid.

Najveće pozitivne promjene potražnje za sezonu 2004. godine bilježi Dubrovačko područje, Splitsko – makarsko kroz posjećenost kampovima. Najveće negativno odstupanje vezano uz hotelski smještaj bilježi zadarsko i šibensko područje. Istra bilježi rast potražnje u privatnom smještaju. Gledajući ukupne pokazatelje rast potražnje orijentiran je manje hotelima, a ponajviše kapacitetu kampova i privatnog smještaja.

#### 4.1.2. Cjenovna konkurentnost

Sva su regionalna tržišta podijeljena prema kriteriju tipova proizvoda, razlikama u kvaliteti proizvoda i važnosti prijevoznih troškova. Što je veći udio prijevoznih troškova u cijeni proizvoda, manje je regionalno tržište. Ovo je pravilo posebice zastupljeno u industriji usluga gdje proizvodi ne mogu biti transportirani kupcima, već kupac putuje do mjesta usluživanja.<sup>121</sup> Pritom se čini da jedino hotelski lanci djeluju interregionalno tj. globalno, dok ostali «manji turistički igrači» u turizmu osjećaju cjenovnu konkurentnost jedino između usporedivo manjih regija. U tom slučaju konkurentnost se seli na razinu destinacije.

<sup>121</sup> Izuzetak je proizvodnja kompjuterskog softvera koji može, zbog brzih komunikacijskih tehnologija, biti izravno transferiran kupcu između kontinenata i koji istodobno vodi do pojačane konkurentnosti.

U radu ćemo statistički pratiti tri vrste cjenovne konkurentnosti:

1. Cjenovna konkurentnost organiziranih putovanja na pojedinim emitivnim tržištima;
2. Cjenovna konkurentnost hotelskog smještaja;
3. Cjenovna konkurentnost destinacija – cijena košarice turističkih proizvoda i usluga.

1) *Cjenovna konkurentnost organiziranih putovanja na pojedinim emitivnim tržištima*

Cjenovni čimbenik je sumarizirani prikaz troškova posjetitelja uključujući troškove transporta prema i od destinacije kao i sadržajne troškove (smještaja, posrednika, hrane, pića, zabave i dr.). Prema Edwardsu (1995) porast cijena i u srednjem i u dugom periodu povećava relativni trošak i izaziva smanjenje tržišnog udjela. Pad relativnih troškova povećava tržišni udio (Crouch 1992, 1994) i vezuje se uz suprotan efekt.

Tablica 19.

**Prosječne cijene paket aranžmana konkurentskih zemalja na odabranim tržištima  
(Slovenija, Njemačka, Poljska, Italija, Mađarska, Austrija, Češka)**

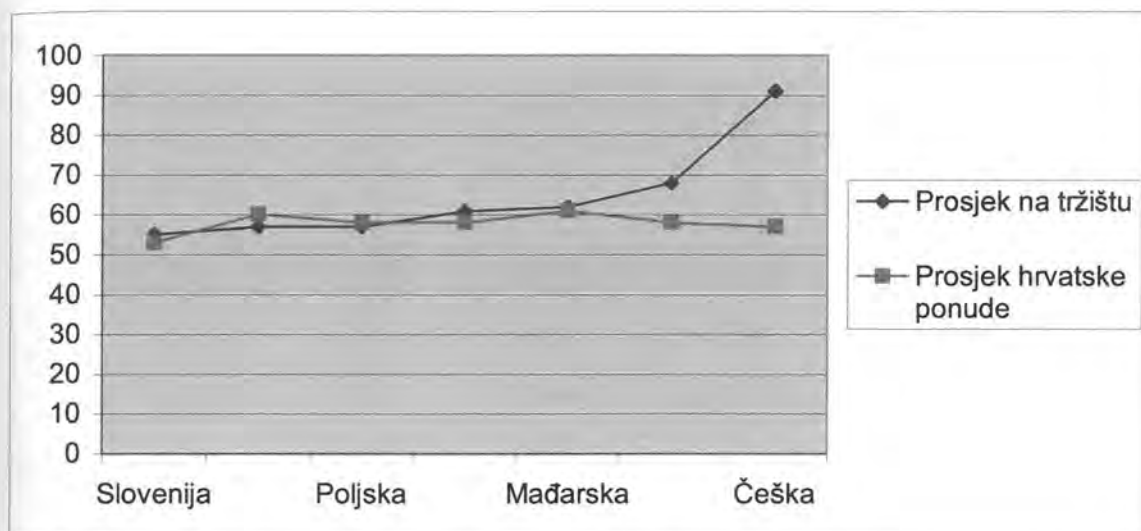
2004. godina	VI	VII	VII	IX
Cjenovna pozicija	14 DANA, PRIJEVOZ ZRAKOPLOVOM, 3*			
Dnevna cijena u EUR	56	65	69	56
Dnevna cijena hrvatskih destinacija u EUR	55	56	67	53
	14 DANA, BEZ PRIJEVOZA, 3*			
Dnevna cijena u EUR	46	57	61	46
Dnevna cijena hrvatskih destinacija u EUR	41	52	57	40

Izvor: Podaci Instituta za turizam, 2004. g.

Prema podacima tvrtke Horwath Consulting, iskorištenost kapaciteta hotela u Hrvatskoj manja je prosječno 40 posto od međunarodnih standarda (vidi tablicu 27.), dok su prosječne cijene niže za 60 posto što ukazuje na daljnje mogućnosti rasta hrvatskog turizma. Cijene organiziranih i individualnih putovanja su za Hrvatsku kao destinaciju nešto niže od prosjeka mediteranskih zemalja.

Grafikon 13.

**Prosječne cijene paket aranžmana konkurentskih zemalja na odabranim tržištima  
(VI mj. 2004. g. u EUR - 14 dana, bez prijevoza)**



Izvor: Ibid

Na primjeru atraktivnog njemačkog tržišta hrvatske destinacije ulaze u nižu i srednju cjenovnu skupinu zajedno s grčkim i turskim ljetovalištima (odstupanje od -15 do +5 posto od prosjeka). Izdvajamo se najnižom cijenom smještaja u kampu, a cjenovna konkurentnost u nautičkom turizmu je diversificirana ovisno o dužini plovila. Izvanpansionske usluge variraju od najjeftinijih (športski sadržaji, ulaznice u diskoteke...) do najskupljih (piće, rent-a-car, prijevoz...).

Hrvatska se izdvaja visokim cijenama hrane i pića u izvanpansionskoj potrošnji u odnosu na konkurentne zemlje. Samo su elitna ljetovališta Italije i Španjolske osjetno skuplja od hrvatske ponude, dok su ostale zemlje cjenovno povoljnije. (Vidi prilog 1.).

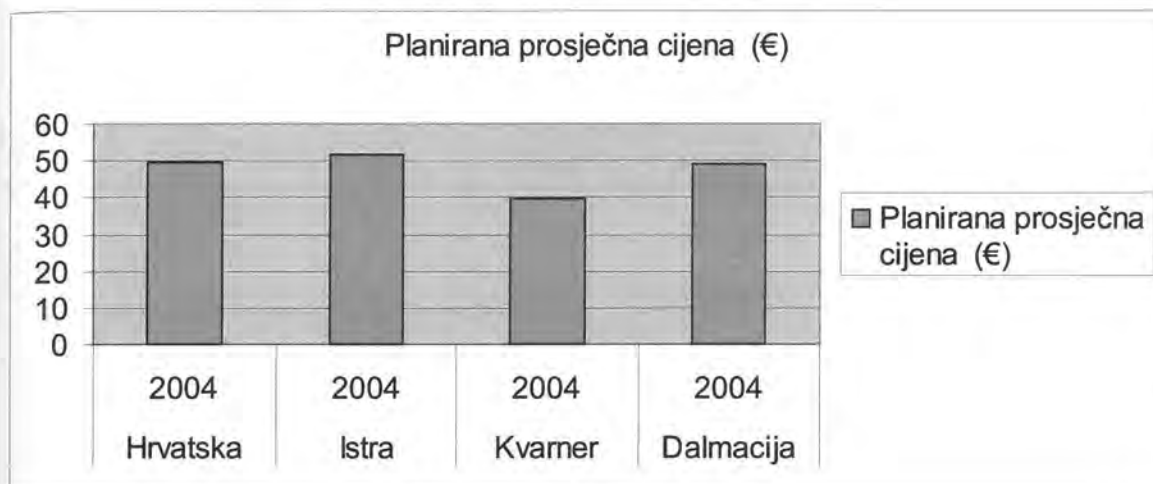
## 2) Cjenovna konkurentnost hotelskog smještaja

Konkurentnost zahtjeva primjerenu cijenu uz razumnu dobit i predstavlja ponovno ulaganje dobiti u razvoj. Na taj način hotelsko poduzeće ostvaruje profite. Postavlja se pitanje kako povećati profite na temelju cijene i usluge koja se pruža u turizmu?

Usporedimo li cjenovnu poziciju Hrvatske u odnosu na europske turističke zemlje s obzirom na cijenu sobe kristaliziraju se problemi koji se danas postavljaju pred hrvatske hotelijere.

Grafikon 14.

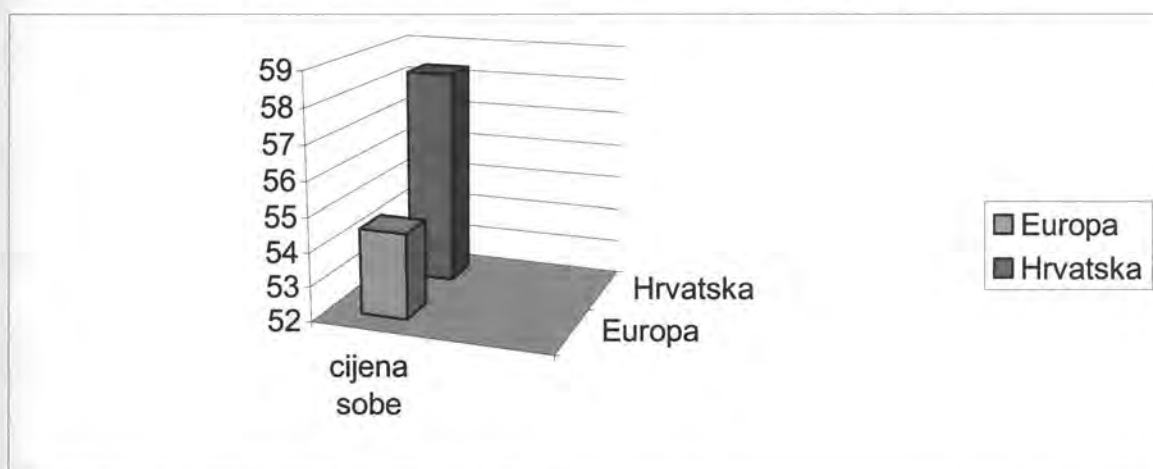
## Cijena soba po regijama Hrvatske



Izvor: Harwath Consulting Zagreb, Izdanje 2004. godine.

Grafikon 15.

## Cjenovna pozicija Hrvatske u odnosu na Europu (cijena sobe u US \$)



Izvor: Harwath Consulting Zagreb, Izdanje 2003. godine.

Problemi su kratkoročne prirode i odnose se na smanjenje troškova, poboljšanje nabavnog lanca, poboljšanje produktivnosti i učinkovitosti distribucije, obučavanje osoblja u sustavu upravljanja i vještina. Većina hotelskih menadžera u Hrvatskoj teško može kontrolirati cijene, no većina ih je kroz poslovanje naučila kontrolirati na razne načine. Brojne radnje doprinose poboljšanju cijena. Npr. diferencijacijom usluge i poboljšanjem kvalitete moguće je povećati cijenu u odnosu na «jeftiniju konkurenciju». Također, spremnost na



odustajanje od donjeg dijela tržišta kao i prodaja segmentima tržišta koji su manje osjetljivi na cijene dati će iste učinke.

Tablica 20.

**Operativni rezultati vodećih hotela u Hrvatskoj, 2000. g.**

Operativni pokazatelji	Veličina
Prosječna veličina hotela (broj soba)	229
Prosječna starost hotela (godine)	33
Prosječan broj zaposlenih po sobi	1
Prosječna godišnja zauzetost soba (%)	43
Prosječna dnevna cijena sobe (Eura)	36
Ukupni prihod po sobi (kn)	9.430.00
G.O.P.	21.7

Izvor: Harwath Consulting Zagreb, Izdanje 2001. godine.

Mogući načini povećanja prihoda hrvatskih hotelijera jesu utjecajem na opseg i cijenu usluge. Pod opsegom se misli na povećanje udjela na postojećim tržištima kao i proširenje na nove tržišne segmente.

*Povećanje udjela na postojećim tržištima* moguće je ostvariti povećanjem osobne prodaje, uvođenjem promotivne prodaje ili snižavanjem cijene.

*Proširenje na nove tržišne segmente* hotelijeri mogu ostvariti pronalaženjem novih partnera ili distributera za nove regije.

Povećanje cijene moguće je ostvariti povećanjem krajnje cijene istog ili poboljšanog proizvoda.

*Istom proizvodu* je moguće podići cijenu samo u slučaju ako se cijenama prilagodimo regijama ili ciljamo na konkurente manje osjetljive na cijene. Povećanje cijena može biti i posljedica repositioniranja tj. povećanja percipirane vrijednosti turističkog proizvoda.

Povećanje krajnje cijene nuđenjem na tržištu za uzvrat *poboljšani proizvod* polučit će rezultate jedino u slučaju poboljšanje stvarne korisnosti proizvoda i dodavanja novih usluga.

### 3) Cjenovna konkurentnost destinacija – cijena košarice turističkih proizvoda i usluga

Turistička potrošnja prema zemljama podrijetla mora biti identificirana. Potrebno je utvrditi «težinu» proizvoda i usluga konzumiranih od strane turista, tj. utvrditi turističku potrošačku košaricu. Ako se dublje analizira struktura turističke potrošnje može se uočiti da je

apsolutni iznos potrošnje namijenjen dopunskim turističkim uslugama nizak. Prema istraživanju «Tomas» 2001. godine struktura turističke potrošnje po noćenju bila je sljedeća:

- Osnovne usluge 86,7 posto;
- Dopunske usluge 13,3 posto.

Udio kupovina u turističkoj potrošnji namijenjenoj dopunskim uslugama kao i strukturu prosječne dopunske turističke potrošnje diferenciramo grafikonom 16. Značajne su razlike u prosječnoj potrošnji namijenjenoj kupovini (*shooping*) prema zemljama dolaska turista<sup>122</sup> u 2001. godini. Posjetitelji različitog porijekla pokazuju i različite navike u kupovini. Tako su slovački turisti trošili 1,20 \$, a britanski turisti 3,14 \$. Turisti drugih zemalja ulaze u raspone navedene donje i gornje granice razine potrošnje.

U 2004. godini dnevna potrošnja naših gostiju iznosi 48,91 € po osobi, pri čemu je povećan udio izvanpansionske potrošnje u odnosu na 2001. godinu sa 13 na 22 posto. Pritom su najbolji potrošači Britanci s prosječno utrošenih 115 € po osobi na dan te najslabiji Nizozemci sa 46 utrošenih €. <sup>123</sup>

Prijavljena potrošnja po turistu po danu u 2001. varirala je od \$ 36 prema podacima Ministarstva Turizma do \$ 44.12 prema podacima WTTC-a /*World Tourism and Travel Council*/. Ove brojke pozicioniraju Hrvatsku među države s najslabijom dnevnom zaradom u čitavoj regiji. Ciljana brojka u 2008. iznosi najmanje 100 US \$.

Grafikon 16.

**Struktura prosječne dopunske turističke potrošnje u 2001. g.**



Izvor: Knego, N., (2004), «Turizam, turistička potrošnja, shopping», *Suvremena trgovina*, br. 2/3, Zagreb.

<sup>122</sup>Tomas 2001. g. str. 48,56, 62,74, 80, 86, 110, 116, 122.

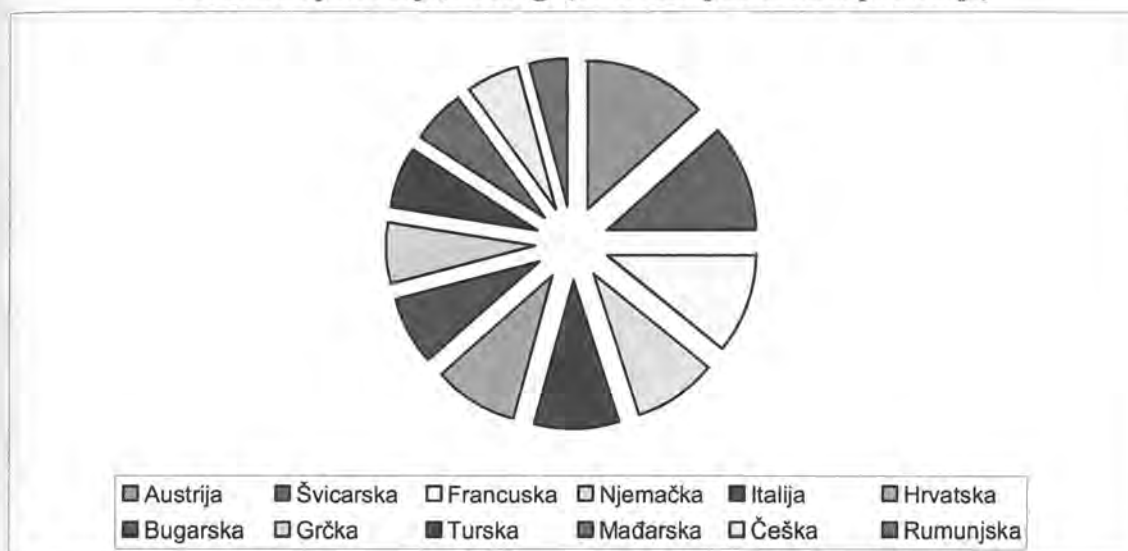
<sup>123</sup>Tomas 2004. g.

Cluster je svjestan da će dio povećanja doći od dodane vrijednosti, a dio od poboljšane fiskalne transparentnosti i boljeg prijavljivanja svih kategorija prihoda.

Ako turističku potrošnju Hrvatske usporedimo s onom u konkurentskim zemljama uočavamo da se nalazimo iza turističkih velesila Francuske, Njemačke, Austrije, a još uvijek ispred Bugarske, Grčke, Turske, Mađarske, Češke, Rumunjske.

Grafikon 17.

#### Turistička potrošnja, 2003. g. (% od ukupne osobne potrošnje)



Izvor: WTTC, 2004.

Razvoj i širenje lepeze ostalih usluga stvara pretpostavke za dokidanje konstatacije o relativno siromašnoj turističkoj ponudi i turističkoj potrošnji. Potrebno je kontinuirano raditi na stvaranju pretpostavki za porast prosječne potrošnje po noćenju uz istovremenu promjenu njezine strukture u korist ostalih ili dopunskih usluga.

#### 4.1.3. Kvalitativno vrednovanje čimbenika destinacije

Turistička destinacija je ono što turisti odabiru, a to je optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor, čime destinacija postaje temeljni institucionalni okvir u osmišljavanju koncepta turističkog razvoja.<sup>124</sup> Destinacije su konkurentske turističke cjeline koje se nalaze u

<sup>124</sup>Magaš, D., (2003) "Menadžment neprofitnih organizacija u Crikvenici", *Tourism and Hospitality management*, god. 9, br. 1, str. 67.

procijepu između tržišta i potreba gosta, lokalnih čimbenika i poduzeća ili proizvoda.<sup>125</sup> (slika 11.).

Osnovni cilj destinacijskog koncepta postojanja je postizanje natprosječne uspješnosti stalnim porastom turističkog prometa i prilagođavanjem njene ponude. Analiza promjena potencijala i atraktivnosti destinacije, izazvanih tržištem i resursima, omogućuje jasan uvid u budući razvoj regionalne i destinacijske konkurentnosti.

Destinacija je – sa stajališta potencijalnog turista – «turistički proizvod» *par excellence* (vidi poglavlje 4.1.3.). Pritom se radi o komponentama «proizvedenim» od strane jedinstva privatnog i javnog sektora. Međusobna interaktivnost veza moguća je jedino uz protok informacija svih sudionika u procesu. Pritom se misli na konkurentne cjeline koje se moraju pobrinuti za ponudu i proizvode. Na taj način, ujedno se motiviraju poduzetnici za brigu i kreiranje tržištu namijenjene ponude.

Prodavači (putničke agencije) i distributeri (tur operatori) pomažu proizvođačima turističkog proizvoda kontaktiranje i razmjenu informacija sa potencijalnim gostima. Turoperatorsko poslovanje orijentirano je na proizvodnju, tj. formiranje paket-aranžmana. U većini slučajeva ono tu prodaju ne obavlja izravno krajnjem korisniku, već to čini posredstvom razgranate mreže detaljističkih turističkih agencija.

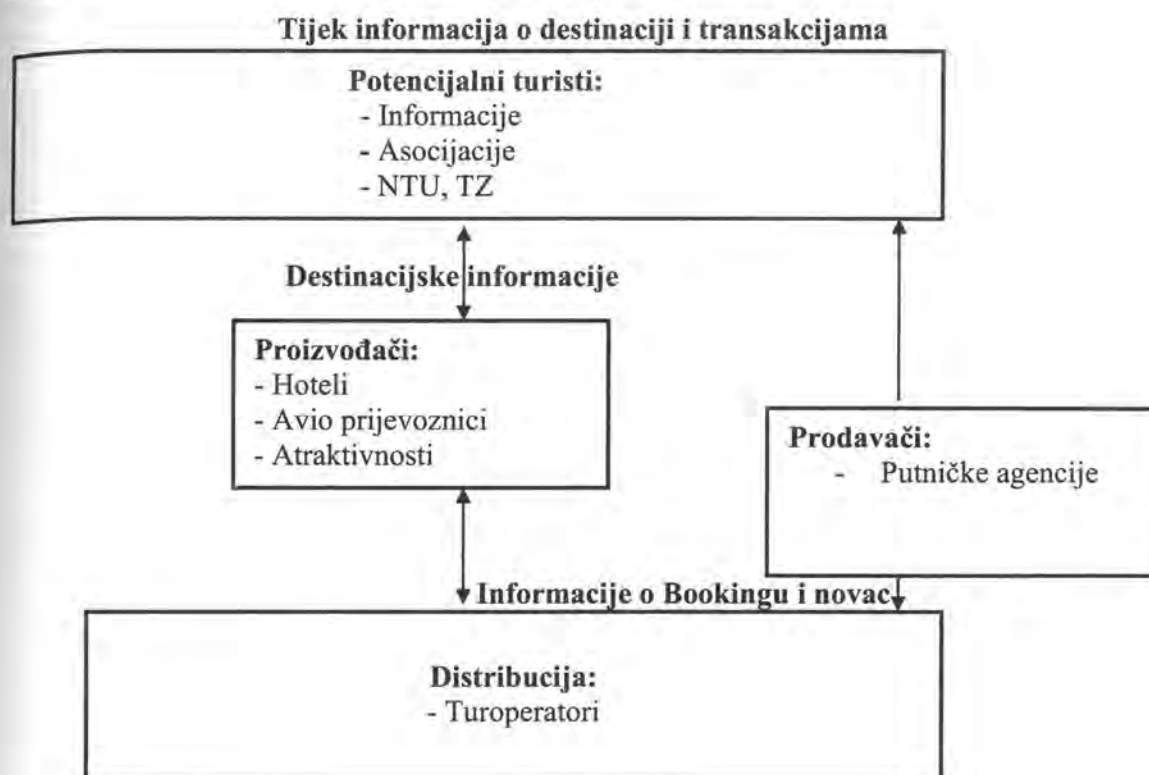
Radni proces turoperatorske proizvodnje paket-aranžmana na veliko koncipiran je na principu serijske proizvodnje što između ostalog omogućava turoperatoru dalje snižavanje cijene paket – aranžmana.<sup>126</sup> Ekonomske koristi koje se u razvoju turizma pod utjecajem turoperatora time ostvaruju jesu brži razvoj turizma, produženje turističke sezone, poticanje na veću potrošnju u destinaciji, širenje tržišta potražnje. Ovaj proces nosi sa sobom i štete u obliku monopolističkog ponašanja turoperatora, odljeva profita u emitivne zemlje te često favoriziranje jedne destinacije na štetu druge. Da bi iste štete izbjegla turistička destinacija mora biti jako dobro organizacijski koncipirana. Misli se na obuhvat svih statičnih i dinamičkih elemenata ponude. Ovdje je potrebno nabrojati elemente atraktivnosti turističkog proizvoda, pozitivne i negativne reakcije i dojmove posjetitelja i konačno veličinu turističkog prometa i prihoda koji joj određuju i potvrđuju određeni imidž i identitet izražen u visokom stupnju zadovoljstva posjetitelja.<sup>127</sup>

<sup>125</sup>Bieger, T., (1998) "The creation of tourism systems as a strategy against competitive destination-like products", rad sa konferencije AIST-a, Marrakech.

<sup>126</sup>Čavlek, N., (1998) *Turoperatori i svjetski turizam*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 66.

<sup>127</sup>Zuvela, I., (1998) «Optimalizacija strukture ponude turističke destinacije», *Tourism and hospitality management*, god. 4. br.1. str. 205-219.

Slika 10.



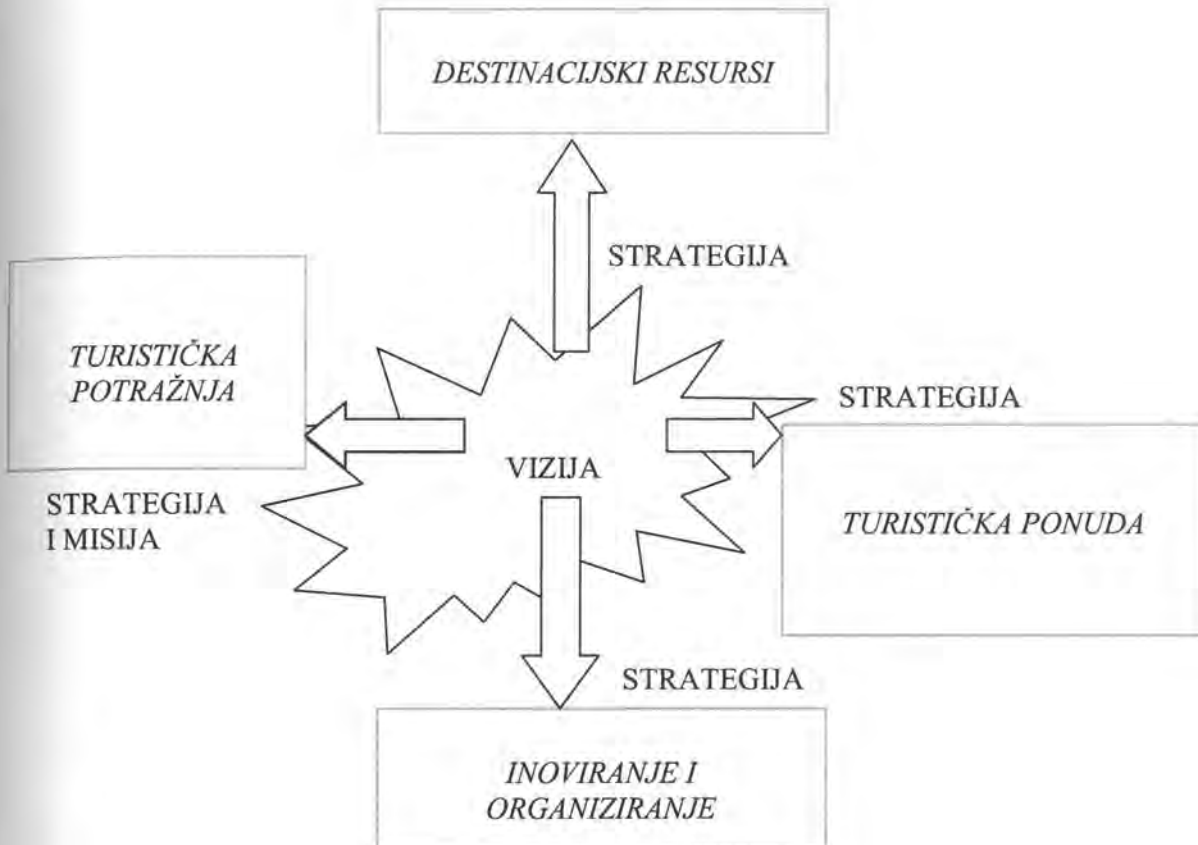
Za pokretanje i poduzimanje odgovarajućih poticajnih mjera potrebno je utvrditi i ukupne kvalitativne i kvantitativne čimbenike destinacije kako bi se prema njima koncipirale ukupne kvalitativne i kvantitativne potrebe. Prema Telišman – Košuta «Tržišno pozicioniranje određene destinacije podrazumijeva odabir atributa putem kojih se nastoji što preciznije artikulirati konkurentsko mjesto na tržištu».<sup>128</sup> Kao što je prikazano slikom 11. destinaciju karakterizira specifikacija nasuprot diversifikaciji funkcija i centralizacija nasuprot difuziji aktivnosti/proizvoda. Razvoj i provedbu programa jačanja konkurentnosti moguće je ostvariti poticanjem lokalnih razvojnih inicijativa i instrumenata razvoja.

Turistički lanac vodi kreiranju vrijednosti koji treba uključiti nosioce destinacija, od lokalnih turističkih aktivnosti prema turističkoj potražnji do zajednice ugostitelja, te identitet i prirodne i kulturne resurse, radi ostvarivanja hrvatskog «destinacijskog vrijednosnog lanca».

<sup>128</sup>Telišman-Košuta, N., (1994) *Glavni turistički plan Hrvatske - pozicioniranje Hrvatske kao turističke destinacije*, Turizam 7-8., str. 99.

Slika 11.

**Atraktivnost destinacije kao preduvjet regionalne konkurentnosti**



**\* DESTINACIJSKI RESURSI:**

1. FIZIČKI
2. SOCIJALNI
3. EKONOMSKI

**TURISTIČKA POTRAŽNJA:**

1. VOLUMEN
2. CILJNE GRUPE
3. ZADOVOLJSTVO

**TURISTIČKA PONUDA:**

- VOLUMEN  
KVALITETA  
KOMBINACIJA

**INOVACIJE I ORGANIZIRANJE:**

- PROCES  
INOVACIJE  
VJEŠTINE

Izvor: Zaključci autora prema Križman-Pavlović, D., (2003) *Upravljačke i organizacijske odrednice marketinga turističke destinacije*, Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Pod kvalitativnim vrednovanjem čimbenika destinacije podrazumijevaju se resursi i atrakcije, planiranje, razvoj i menadžment destinacijom, te podržavajući čimbenici:<sup>129</sup>

- Pod resursima i atrakcijama podrazumijevamo vrednovanje prirodnih i kulturnih/povijesnih atrakcija kao i kvantitativne pokazatelje turističke infrastrukture (raznolikost i količina sadržaja) i usklađenost s proizvodom
- Planiranje, razvoj i menadžment destinacijom podrazumijeva postojanje vizije, pozicioniranje, plan razvoja, ocjenu organizacije marketinga, informatizacije, ljudskih resursa te stimulativnim mjera poticanja ulaganja;
- U podržavajuće čimbenike ubrajamo stanje infrastrukture, dostupnost, poduzetništvo i odnose stake-holdersa.

Slika 12.

### Konkurentnost hrvatskih destinacija



Izvor: Obrada autora prema istraživanjima Instituta za turizam, Zagreb ([http://www.iztztg.hr/bist/strucni\\_skup.html](http://www.iztztg.hr/bist/strucni_skup.html))

<sup>129</sup>Prema Vukonić, B. i Keća, K., (2001) *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 33.

Prema istraživanjima Instituta za turizam<sup>130</sup> konkurentnost destinacije ovisi o (vidi prilog 6):

- sposobnosti povećanja turističkih prihoda i profitabilnosti;
- osiguravanju kvalitete života;
- sposobnosti povećanja turističkih prihoda od proizvodnog miksa (vidi prilog 7. *Sastavnice marketing miksa 4P*);

Hotelske turističke tvrtke radi svog opstanka moraju slijediti međunarodne trendove u kojima je dominantno racionaliziranje troškova poslovanja, ali i snižavanje cijena usluga s obzirom na zaoštreniju konkurenciju na tržištu. To znači da se pri odabiru proizvoda i roba vode tržišnom logikom što bolje uravnoteženosti kvalitete i cijene. Poseban problem je financiranje domaće proizvodnje s obzirom da ni turističko ni proizvodno gospodarstvo (još) u Hrvatskoj ne raspolaže dostatnim obrtnim sredstvima.<sup>131</sup>

Slika 13.

### Povezanost destinacijske i poduzetničke konkurentnosti



Izvor: Obrada autora Prema: Weber, S. i R. Tomljenović (2002) *Reinventing a tourism destination, facing the challenge*, Institut za turizam, str. 145.

<sup>130</sup>Prvo istraživanje konkurentnosti hrvatskog turizma u 1997. godine u suradnji s Ministarstvom turizma, (prema Ritchie, Crouch; 2003)

<sup>131</sup>O tome detaljnije cf. Miščanučuk, T., (2004) "Hrvatski proizvod za hrvatski turizam", *Cro turizam*, br. 12., prosinac, str. 26.



U svijetu se plasmanom domaćih roba i proizvoda kroz turizam postižu više cijene nego u klasičnom izvozu, izbjegavaju se carinske i druge izvozne barijere, a olakšan je i plasman proizvoda koji se vrlo teško ili nikako ne mogu izvoziti.

Veći budući pomaci u daljnjem razvoju turizma mogu se postići osmišljenim upravljanjem cjelinom ponude turističke destinacije i posebno stalnim poboljšanjem njene strukture. Pritom se misli na osposobljavanje centara specifičnih namjena usmjerenih prema sektoru turizam. Spremnost aktiviranja konkurentnosti politikom industrije, podrška malom i srednjem poduzetništvu osigurat će poduzetničku kompetitivnost i ubrzati rast hrvatskog turizma.

#### 4.1.4. Profitabilnost tvrtki u turizmu - optimiziranje proizvodnog miksa

Učinkovitost poslovanja gospodarskih subjekata preduvjet je optimiziranja proizvodnog turističkog miksa što je već ranije navedeno u drugom poglavlju rada.<sup>132</sup> Pri slaganju adekvatne strukture kapitala treba uzeti u analizu tijek poslovanja i potencijal tvrtke u turizmu. Daljnje istraživanje unutar četvrtog poglavlja dokazati će radnu hipotezu te pomoći u ocjeni kretanja tj. definiranja promjena koje su nastupile kroz privatizacijski period hrvatskog hotelijerstva. S obzirom na činjenicu da hotelijerstvo kao segment gospodarstva ima visok udio ulaganja u dugotrajnu materijalnu imovinu, optimalna struktura kapitala postiže se pri većem udjelu dužničkoga kapitala nego što je to slučaj u poduzećima sa drugačijom strukturom fiksne imovine.

Nadalje, ako strukturu bilance hotela promatramo s gledišta stanja (formiranje trajnih sredstava u poduzeću), i gledišta tijekova (dijelovi imovine u poduzeću koja nije vlasništvo vjerovnika), stavljamo u odnos odgovarajuće dijelove aktive i pasive - radi utvrđivanja usklađenosti tih dviju kategorija.

Kratkotrajna imovina od 8 posto, 2001. godine financirana je sa 12,2 posto kratkoročnih obveza, dok je dugotrajna imovina od 92 posto financirana dugotrajnim obvezama od 21,2 posto.

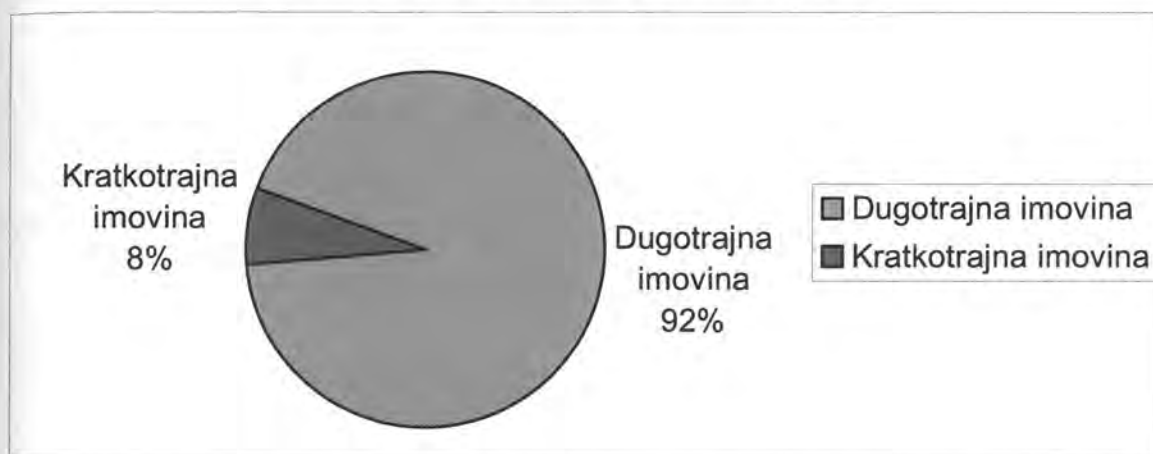
Dugotrajni izvori povećani su 69 posto. Odnos vlastitog kapitala od 66,3 posto 2001. godine naspram dugova od 33,4 posto izražava stupanj pokrića od 1: 0,5. Rast udjela obveza u odnosu na vlastiti kapital omogućio je promjene u aktivi bilance ali ne u smislu rasta obrtnih

<sup>132</sup>O elementima stanja konkurentnosti cf. Infra poglavlje 2.4.1. tablica 3. *Pokazatelji stanja i uzroka.*

sredstava. Od ukupne vrijednosti aktive u 2001. godini u visini od 22.612.569.556, tuđim je izvorima pokriveno 4.801.039.154 kn. tj. 21,2 posto.

Grafikon 18.

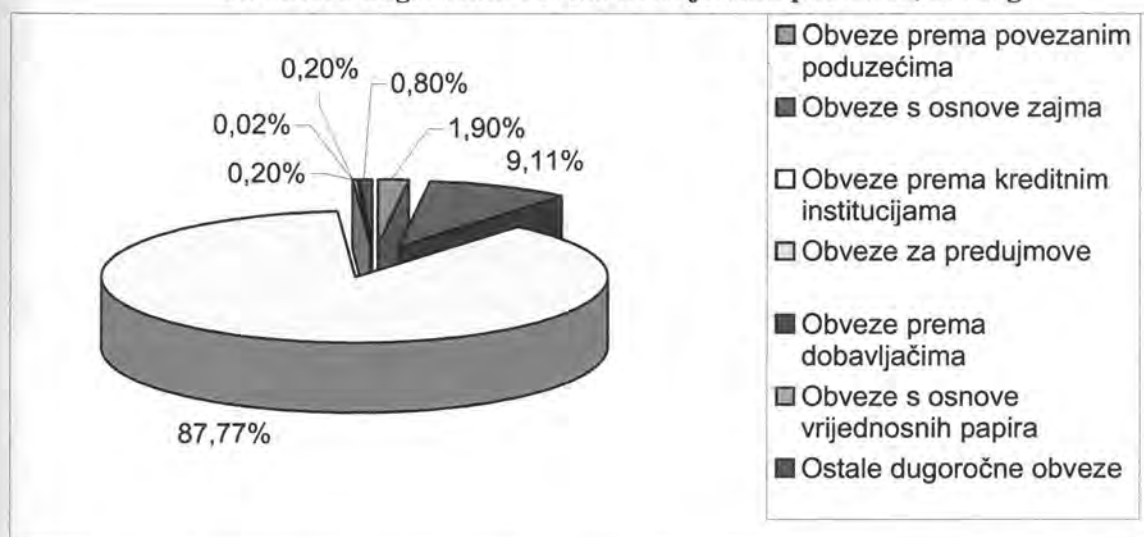
**Udio dugotrajne i kratkotrajne imovine  
u bilanci hrvatskih hotelskih poduzeća, 2001. g.**



Izvor: Izračun autora prema: «Informacije o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika Republike Hrvatske 1996-2001. godine», (Zagreb: FINA).

Grafikon 19.

**Struktura dugoročnih obveza hotelijerskih poduzeća, 2001. g.**



Izvor: Izračun autora prema: «Informacije o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika Republike Hrvatske 1996-2001. godine», (Zagreb: FINA).

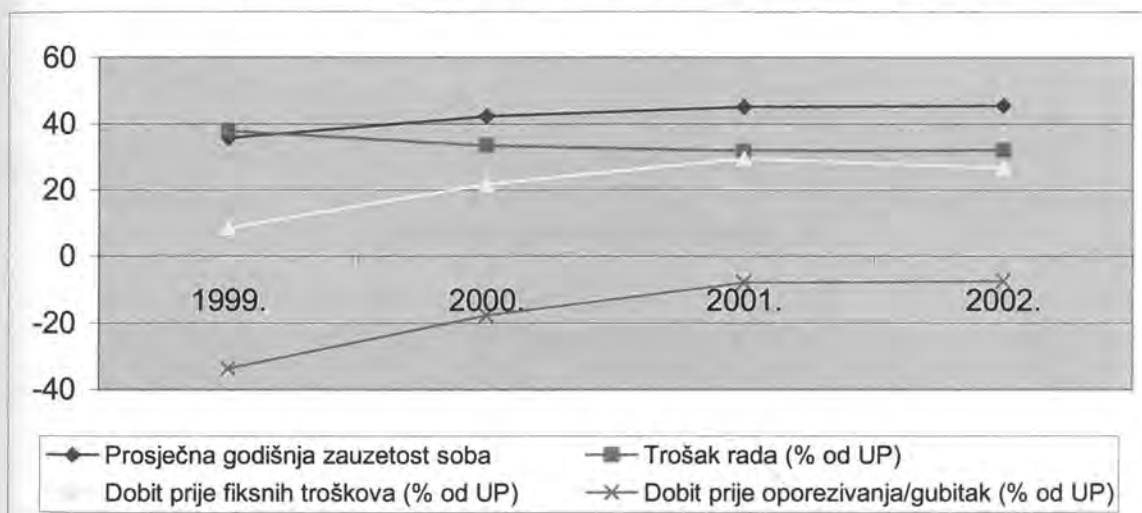
U strukturi dugoročnih obveza dominiraju obveze prema kreditnim institucijama, te obveze s osnove zajma. Očit je enorman porast zaduženja tj. obveza prema kreditnim institucijama 2001. godine čiji udio u strukturi iznosi gotovo 88 posto.

Očito je da diversifikacija modaliteta financiranja nije bila prisutna u bilancama hrvatskih tvrtki kao što je to slučaj sa razvijenim svjetskim ekonomijama<sup>133</sup>. Odnos kratkoročnih i dugoročnih obveza 2001. godine (0,58: 1) te odnos kratkoročnih i dugoročnih oblika imovine (0,08: 1) nije ravnomjeran.

Autor rada dolazi do zaključka da transformacija imovinskih oblika bilance hotelskih tvrtki nije tekla u pravcu povećanja investicija i konkurentnosti istog.

Grafikon 20.

#### Pokazatelji poslovanja hrvatskog hotelijerstva, 1999. – 2002. g.



Izvor: Horwarth consulting, Zagreb, Različita izdanja.

Ostvareni gubitak manji je (za 40 posto) u 2001. godini u odnosu na baznu, ali je i dalje značajan.

Gubitak je posljedica nekoliko faktora:

- visokih rashoda financiranja koji proizlaze iz dugoročnih i kratkoročnih obveza prema bankama i dobavljačima,

<sup>133</sup>Iste karakterizira visok postotak kratkoročnih odnosa u bilancama poduzeća u odnosu na dugoročne. Kratkoročne obveze povećavaju se zbog nemogućnosti financiranja tekućih poslovnih aktivnosti; O tome detaljnije cf. Brkanić, V., op. cit., str. 111-120.

- za rashode financiranja izdvojeno je na razini hotelske industrije 13,9 posto neto ukupnog prihoda Društava.

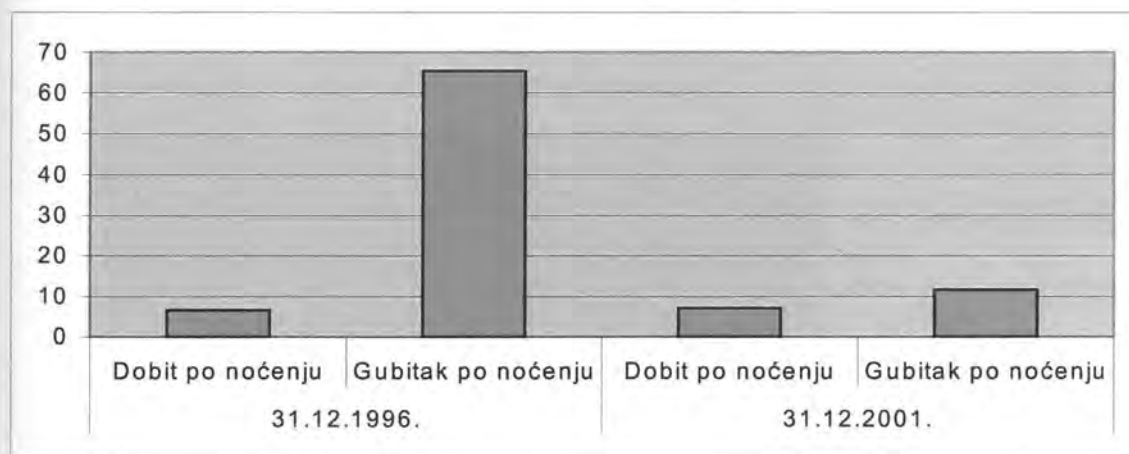
Visoki gubici po radniku 1996. godine dani su grafikonom dolje. U 2001. godini smanjeni su. Međutim, smanjenje totalnih gubitaka u ukupnim prihodima je više rezultat kompenzacija omogućenih od strane državne pomoći, a ne stvarnih promjena u izvješćima o dobiti analiziranih tvrtki.

Poslovni prihodi su izostali zbog:

- manjih prihoda uslijed visoke stope poreza;
- niskih prodajnih cijena;
- još uvijek nedovoljne iskorištenosti pojedinih kapaciteta;
- zbog visokih rashoda koji su u velikom dijelu fiksnog karaktera;
- posebno visokih materijalnih troškova koji dominiraju u strukturi troškova (povećani za 16 posto).

Grafikon 21.

#### Dobitak i gubitak po noćenju



Izvor: «Informacije o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika Republike Hrvatske 1996-2001. godine», (Zagreb: FINA).

Vrijednost ukupne imovine poduzeća koja je znatno veća od ukupnih prihoda govori da se imovine ne koristi dovoljno tj. da u turističkom hrvatske zaostaje za mogućnostima.<sup>134</sup> Nadalje, financijski rashodi bilježe enormno povećanje (gotovo 96 posto) i to upravo zbog povećanja zaduživanja tj. troškova kamatnih stopa i tečajnih razlika sa povezanim, a osobito sa nepovezanim poduzećima.

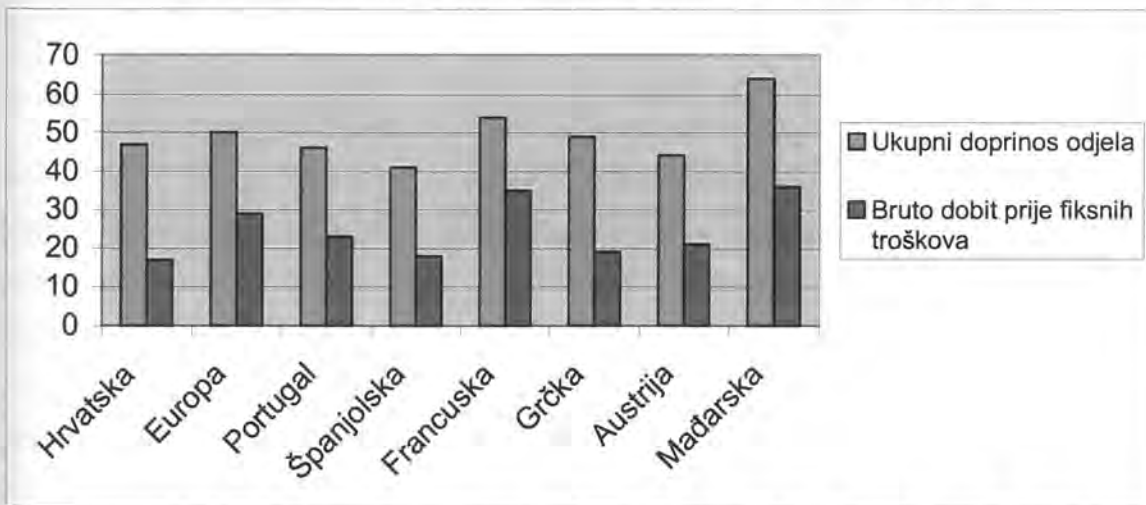
Posljedica financijske neravnoteže turističkog sektora kroz promatrani period je upravo u prevelikom zaduživanju hotelskih društava koje se provodilo bez temeljite analize i proračuna utjecaja investicijskih projekata na financijski položaj tvrtke.

Visok udio obveza prema kreditnim institucijama u strukturi dugoročnih obveza znači da su hotelijeri morali izdvajati velika novčana sredstva za troškove kamate te zbog opterećenja poslovanja, više i nisu mogli posuđivati nova novčana sredstva tj. dodatno se zaduživati.

U hrvatskim hotelima nije riječ o zaduživanju radi boljih rezultata poslovanja i povećanja profitabilnosti i ne može se reći da je zaduživanje išlo u skladu s djelatnošću poslovanja.<sup>135</sup> Prema provedenoj analizi čini se da je raspoređenost kapitala u neskladu sa donesenom strategijom razvoja hrvatskog turizma i potrebama ukupnog razvitka.

Grafikon 22.

#### Pokazatelji interne učinkovitosti hotelskih industrija (%)



Izvor: Horwath hotel Industry Survey 2003., Horwath Consulting Zagreb, 2003. Worldwide hotel Industry 2003, Horwath International, N.Y. 2003.

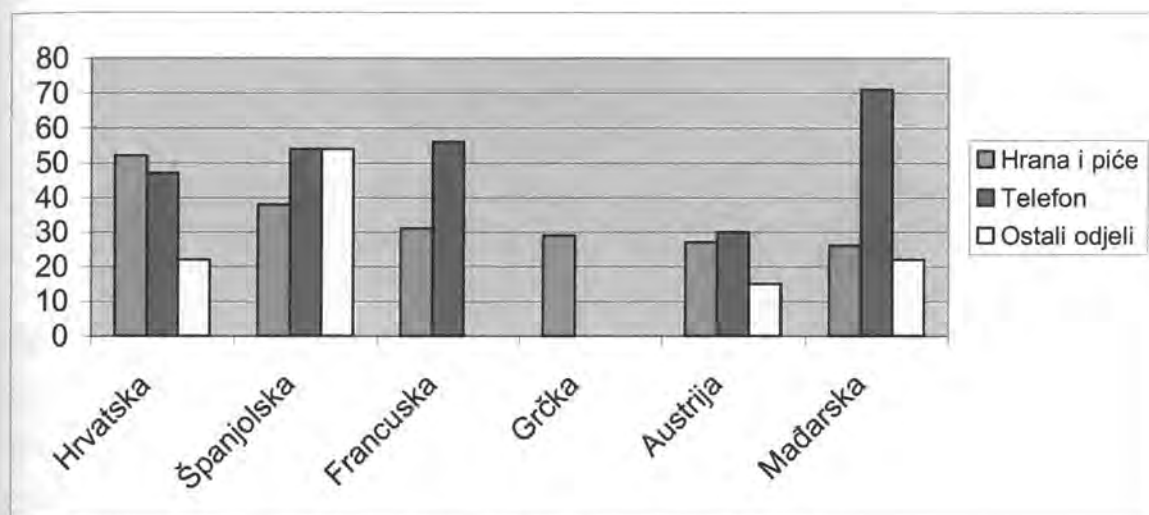
<sup>134</sup>O tome detaljnije cf. Dozan, J., (2003) «Četvrtinu dobiti svih poduzeća ostvaruje samo šest kompanija», *Poslovni tjednik*, br. 66., str.15.

<sup>135</sup>Lončar, J., (2003) *Financijski aspekti privatizacije hotelijerskih poduzeća u Republici Hrvatskoj*, Magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Opatija.

Iz prezentiranih podataka može se zaključiti da učinkovitost operativnih odjela hrvatske hotelske industrije ne zaostaje za prosjekom Europe. Međutim, ako se pomnije krene u analizu ekonomičnosti poslovanja, proizlazi da su troškovi hrane i pića viši nego u razmatranim mediteranskim zemljama. Uzroci ovakva stanja leže u visokim cijenama namirnica i pića u odnosu na druge zemlje konkurente ali i nedovoljnosti u primjeni standarda kontrole tj. povratnih veza vezano uz trošenja u hotelijerstvu.

Grafikon 23.

## Troškovi inputa operativnih odjela hotelske industrije (%)



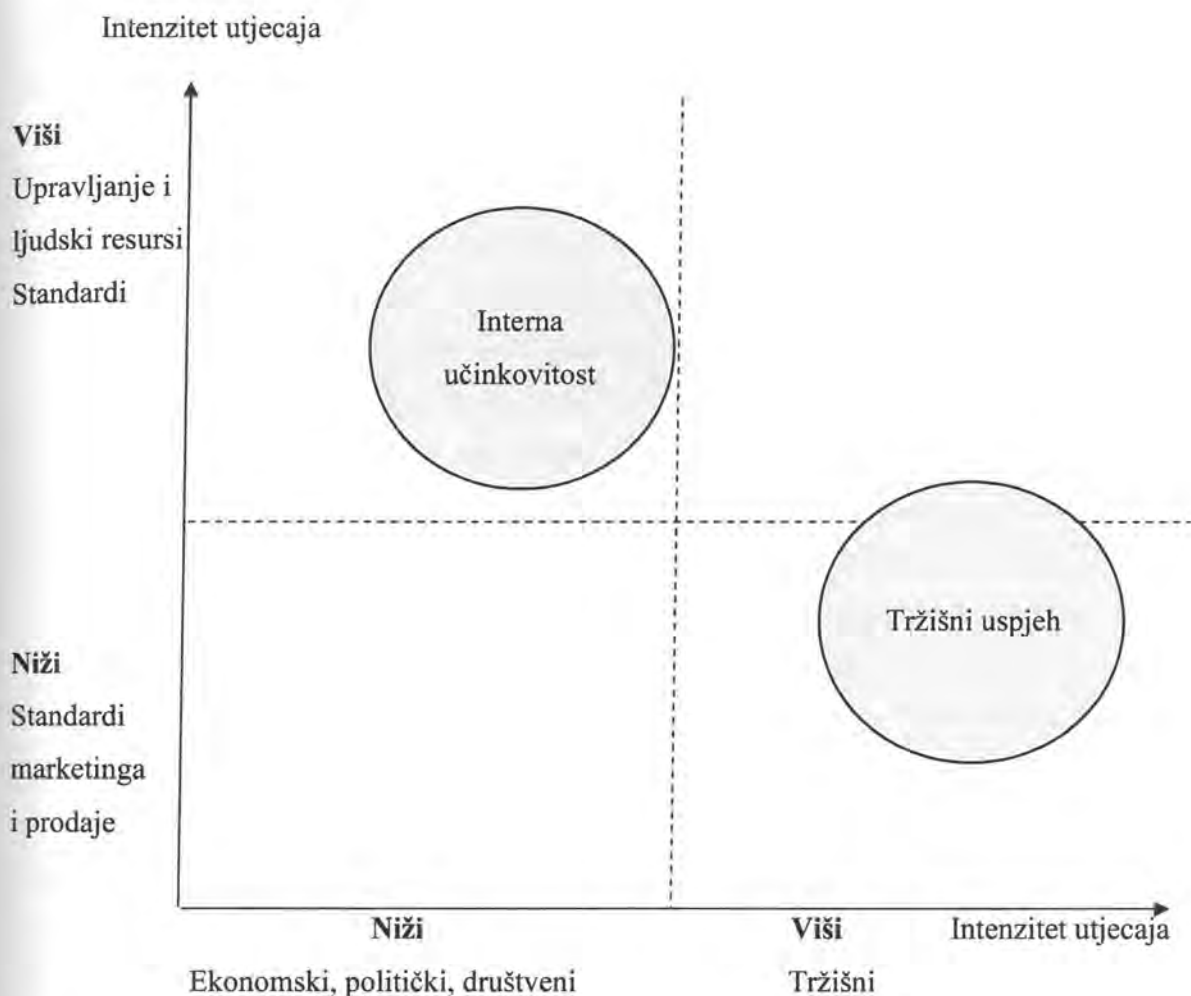
Izvor: Horwath Industry Survey 1998.-2004. g., Consulting Zagreb.

Prema Vukoniću danas u turizmu imamo «kaos funkcija, ideja, organizatora i rezultata».<sup>136</sup> Većina financijskih menadžera hrvatskih hotelskih tvrtki donosi odluke na temelju intuicije dok se bilance poduzeća mogu okarakterizirati «lijenima» jer svojom strukturom ne motiviraju stvaranje kompletnog turističkog proizvoda. Kontrola nad upravljanjem uspostavlja se kada je za to već kasno što je i prouzročilo nedostatne profite tj. gubitke u turističkom poslovanju koji kao takvi nikako nisu mogli pridonijeti optimizaciji proizvodnog miksa poduzeća u turizmu kroz operativne zarade.

Konačno, moguće je zaključiti na temelju do sada analiziranih podataka da je tržišni uspjeh i interna učinkovitost hrvatske hotelske industrije rezultat utjecaja karakteristika internih i eksternih čimbenika. (slika 14.).

<sup>136</sup>Vukonić, B., (2003) «Hrvatski turizam između masovnih i elitističkih želja», *Euro forum*, Ministarstvo za europske integracije, Zagreb, br. 3., srpanj, str. 14 – 16.

Slika 14.

**Odrednice učinkovitosti hotelske industrije u Hrvatskoj****EKSTERNI ČINITELJI**

Izvor: Čizmar, S. i Šerić, M. (1999) »Tržišni uspjeh i interna učinkovitost hrvatske hotelske industrije«, *Turizam*, Vol. 47., br. 4., str. 300-315.

U usporedbi sa konkurentima, hrvatsko hotelijerstvo pokazuje slabije tržišne rezultate i teško može konkurirati u postojećoj tržišnoj poziciji. Stupanj tržišnog uspjeha pod utjecajem je ponajviše tržišnih činitelja, a tek manjim dijelom pod utjecajem internih.

Sljedećim poglavljima utvrdit će se koje je standarde upravljanja potrebno uspostaviti kako bi se daljnji proces restrukturiranja hotelskih poduzeća odvijao na optimalan način.

#### 4.1.5. Institucionalni i unutrašnji čimbenici

Država ima veliku ulogu u dizajniranju politika, adresiranju temeljnih problema i implementiranju inicijativa vezano uz razvoj regija u turizmu. Hrvatski nacionalni i razvojni interesi moraju postati prioritetom čijim se ostvarenjem zadovoljavaju i regionalni interesi, a time i oni za uključenjem u europske integracije.

Politika regionalnog razvoja i zatim sektorski razvoj uključuju se u razvojnu politiku zemlje. Proces privatizacije hrvatskog hotelijerstva otvorio je put razvoju regionalne politike, dok će tržišno otvaranje regije tek omogućiti daljnji razvoj konkurentnosti hrvatskog turizma.

Vlada republike Hrvatske predlaže osnivanje i poticanje djelovanja mreže regionalnih razvojnih agencija (RRA) kao centara specifične namjene. Isto je moguće ostvariti jedino optimalnim modelima financiranja regionalnog razvoja pri kojima bi se politika regionalnog razvoja trebala temeljiti na principu supsidijarnosti. Pritom država preuzima samo one funkcije koje niže jedinice ne mogu obavljati čime omogućuje praćenje aktivnosti tri ključne razine upravljanja – lokalne, županijske i centralne te uspješnije politike horizontalne i vertikalne suradnje istih.

Istarska razvojna agencija već nekoliko godina autorizirana je od strane Istarske županije za provođenje tzv. «one stop shop» aktivnosti za investitore koji pokazuju zanimanje za ulaganje na području županije. Takvim uključivanjem hrvatske strane u projekt zapravo se u procesu privlačenja stranih investitora želi osigurati protok informacija i međusobna komunikacija. Pri ovakvim je pothvatima zadaća hrvatskog turizma predstaviti svoj proizvod, ali i osmisliti način kako privući onog stranog investitora koji nam najviše odgovara i koji će polučiti pozitivne efekte.<sup>137</sup>

Osiguranje komunikacije svih bitnih čimbenika gospodarskog razvoja temelj je partnerstva privatnog i javnog sektora. Prema idejnom projektu Istarske razvojne agencije horizontalni poticaji razvoju turizma omogućili bi ravnomjerno podržavanje svih sektora kao važnih razvojnih čimbenika. Osim toga regija se ne smije poimati samo kao gospodarska već i kao socijalno-kulturna i politička zajednica sa svojim mentalitetom, identitetom, lokalnim poduzetničkim sposobnostima i sl. Termin «Inovativni clusteri»<sup>138</sup> zamijenjen je terminom «tehnološki clusteri», «lokalni sustavi», «teritorijalnost malih» i sl.<sup>139</sup>

<sup>137</sup>Godišnje izvješće razvoja, Istarska županija, 2004.

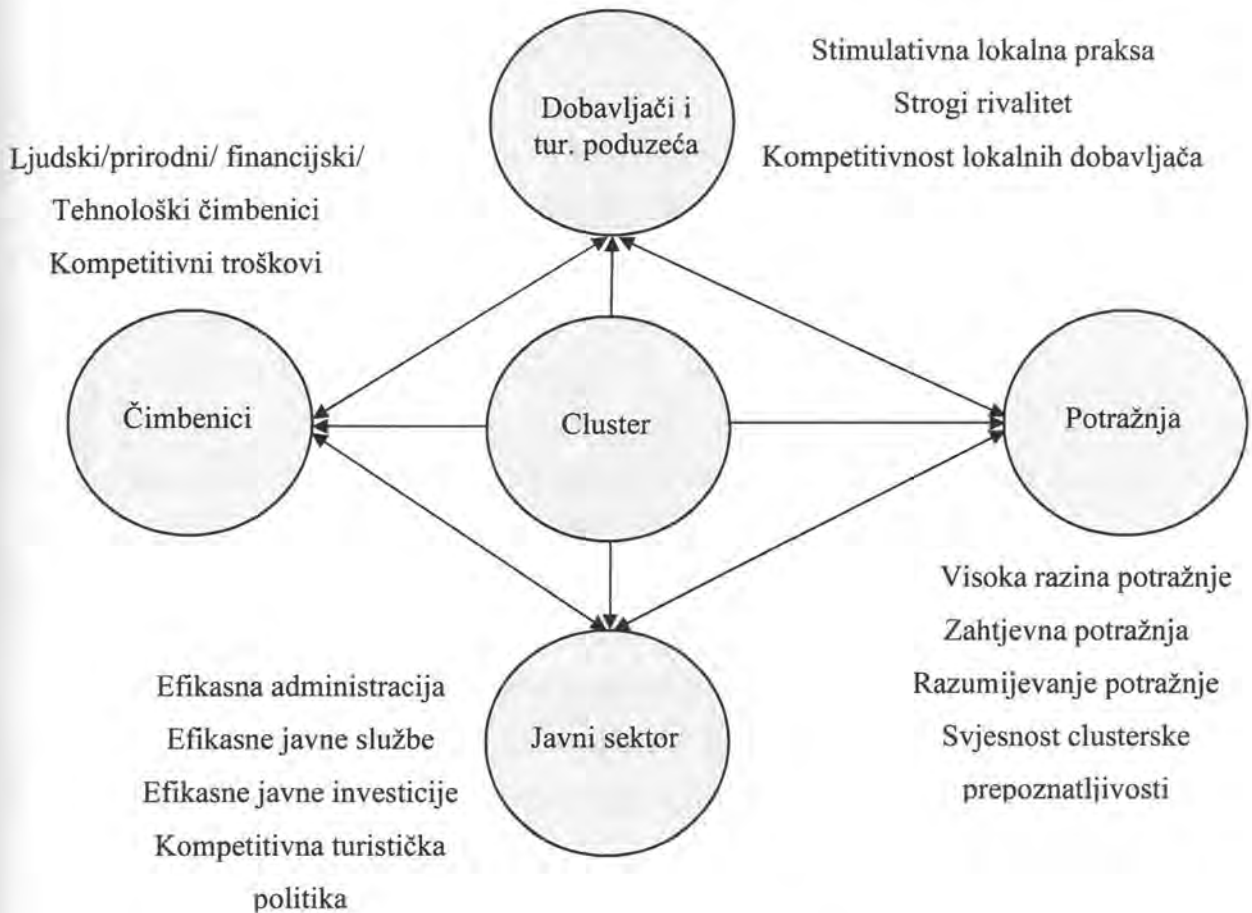
<sup>138</sup>Pojam „Inovativni klaster” uvodi još i Porter kada naglašava važnost odnosa države prema lokalnom/regionalnom razvoju i važnosti malog i srednjeg poduzetništva.

<sup>139</sup>Iskusutvo regionalnih klastera u svijetu turizma intenzivirana je tema posljednja dva desetljeća. (Porter: 1998).



Slika 15.

**Vizija misije javnog sektora Hrvatske radi osiguranja dijamanta konkurentnosti turističkog clustera**



Izvor: Zaključci i izrada autora

Atraktivnost clustera, promjena u regionalnim specijalizacijama, politike clustera obrađivane su i diskutirane od strane Steinera i Legendijka (Steiner, 1998; Legendijk, 1998) i Portera (Porter, 1996, str. 87-88).<sup>140</sup> Autori istraživanjima zaključuju da regionalni clusteri češće predstavljaju mješavinu industrija u nastajanju nego regionalno visoko tehnološki orijentirane, obrazovne inovativne i mlade zone.

<sup>140</sup>U nedavnim istraživanjima Porter argumentira da lokacija postaje više - ne manje - važan čimbenik globalne ekonomije, naročito one u turizmu.

Kao rezultat rasta konkurentnih ekonomija, Vlade država moraju iskoristiti sve svoje mogućnosti radi unapređenja efektivnosti vlastitih ekonomija.

Prema Mathieson and Wall (1982); Seward et al. (1982); Duffield (1982), implikacije turizma i investiranja u turističke clusterne na ekonomiju su sljedeće:

- kreiranje novih lokalnih zahtjeva za opremom, hranom i drugim nabavkama čime se ubrzava rast postojećih i stvaranje novih industrija, oživljavaju poslovne aktivnosti i nova tržišta;
- rast urbanizacije kroz konstantni rast konstrukcija i renoviranja turističkih kapaciteta;
- pomoć rasta zarada država od stranih valuta koje zemlje u razvoju nužno trebaju radi rezanja deficita bilance plaćanja;
- redistribucija kapitala između razvijenih i zemalja u razvoju;
- multiplikativni efekt unutar ekonomije.

Radi ostvarivanja što boljeg multiplikativnog efekta turističkih clustera na ekonomiju zemlje, kreiranje sustava clustera zahtijeva dobro poznavanje ekonomije regija. Najveći dio hrvatskih ekonomista smatra da se koncept širenja u regiju može ostvariti samo tako da se stanje na domaćem tržištu u potpunosti definira, odnosno stabilizira, a potom u trenutku kada Hrvatska završi proces privatizacije ojača svoju poziciju u turizmu.<sup>141</sup> Da bi se navedeno ostvarilo svi moraju shvatiti da su dio turističkog sustava – i to ne samo hotelijeri i turoperateri, već i vlasnici malih trgovina, restorana ili slučajni prolaznici u okviru lokalne zajednice.

Tablica 21.

**Rast konkurentskih prednosti clustera  
(Prednosti i nedostaci)**

<i>Eksterne koristi</i>	<i>Interne koristi</i>
Razvoj tržišta (ekonomska situacija, tečaj/razina cijena, trendovi odmora, preferencije)	Efektivni menadžment
Tehnološki razvoj konkurentne mogućnosti starih i novih turističkih destinacija	Efikasna prilagodba poduzetničkog ponašanja

<sup>141</sup>Grupa autora (2004) „Naj hrvatski brandovi za Europsku uniju”, *Business*, poseban prilog tjednika *Globus*, prosinac.

Razvoj ekonomija (visoka produktivnost drugih industrija –troškovni pritisak)	Prepoznavanje tržišnih prilika (novih strategija, pozicioniranja, internacionalizacije)
Razvoj industrija povezanih sa turizmom (poljoprivreda, transport, arhitektura, trgovina, kultura, zabava, sport).	Prilagodba novim stilovima vođenja
	Razvoj turističkog proizvoda
	Korektno investicijsko planiranje (pravilno fokusiranje i usvajanje investicija)
Potreba za poslovnom prilagodbom	Restrukturiranje i/ili reorganizacija internih procesa

Izvor: Izrada autora prema Weiermair, K. (2004) «A new growth model for traditional tourism countries : how to become more productive while creating jobs that are more attractive?», 3. summit, 5-7 prosinac., WTTC.

Hrvatska je poduzela aktivnosti kreiranja cjelokupnog sustava turističkih clustera definiranjem regija razvoja čije će vrijednosti u budućnosti kreirati i razvijati. Dakle, identifikacija clustera postoji. Ono što nedostaje je izrada modela i sistema veza clustera unutar industrije kao i izvan nje te definiranje «Benchmarkinga» naspram konkurencije.

Formaliziranje komunikacijskih kanala postavlja se kao nužnost. Isto bi potpomoglo organiziranje i diseminaciju informacija clustera te stvaranje tehnoloških zona. Zaposlenost clustera koncentrirana je na regiju te su predispozicije ovakve specijalizacije unutar pojedinih zona značajna veličina i ubrzani rast.

Aktivnosti alokacije resursa i investiranja su ovakvim pristupom otvorene. Iz tog razloga razvijene zemlje usvajaju turizam kao izvoznu industriju jer su ekonomske implikacije na druge dijelove ekonomije velike. Traženje i razvijanje inicijative za stvaranjem brandova unutar regija promovira clusterne izvan njihovih okvira djelovanja te vrši alokaciju resursa.<sup>142</sup>

<sup>142</sup>Imidž svake zemlje ovisi o nizu malih elemenata, a da bi se to pretvorilo u brand, treba biti prisutan i različit, osobito kad je riječ o segmentiranju turističke ponude.

Kao što je prikazano slikom 15, formiranjem klastera stvara se kupovno-nabavni «hranidbeni lanac»<sup>143</sup> između natjecatelja ili partnera u procesu. Brojne tvrtke unutar clustera prodaju proizvode i usluge izvan regija. Destinacije bi trebale obuhvaćati onoliko proizvoda koliko turistička potražna segmentacija zahtijeva. Pri tome se misli na definiranje turističke razvojne strategije radi kreiranja vrijednosti cjelokupnog sustava. Sve navedeno moguće je ostvariti diferenciranjem ekonomskog aspekta turističkog planiranja od aspekta regionalne orijentacije. U načelu, najbolje je pratiti clusterske grupe i kontinuum organizacijske snage i kolaborativne (suradničke) aktivnosti istih i to:

- *informiranjem*: aktivnosti kojim se identificiraju članovi i utjecaji, promovira svjesnost o industriji i unapređuje komunikacija tvrtki;
- *učenjem*: Obrazovanje i trening programi sponzorirani od strane clustera. Sve organizacije održavaju seminare i konferencije radi usavršavanja i učenja o izvorima i uslugama. Trening u TQM-u kao i strateško planiranje izgrađuju novu viziju poslovanja vlasnika i menadžera;
- *Tržišnom orijentacijom*: kolektivne aktivnosti radi promoviranja proizvoda i usluga u inozemstvu ili na domaćem tržištu. Brošure i novinski članci. Suradnja sa institutima ili sveučilištima radi unapređenja međunarodne strategije za industriju;
- *prodajom*: Aktivnosti radi jačanja veza kupac-prodavač unutar djelovanja prilikom kupovine opreme koju si tvrtka inače ne bi mogla osigurati;
- *proizvodnjom*: Udruženja radi spajanja ili obavljanja skupnih R&D aktivnosti;
- *izgradnjom ekonomskih fundacija*: kolektivne aktivnosti radi jačanja interesa edukacijskih, financijskih i vladinih institucija kako ih ne bi onemogućavale da se natječu bolje.

<sup>143</sup>Ross, D. i Friedman, R.E., (1990) "The emerging thirdwave: New economic development strategies in the 90's", *Entrepreneurial Economy Review*, br. 9, str. 3-28.

Tablica 22.

**Razlike u pristupu turističkom planiranju**

<i>Ekonomski pristup</i>	<i>Regionalna orijentacija</i>
Motivacija od strane planera kojima je turizam jedan od ekonomskih instrumenata	Motivacija od strane onih koji prepoznaju interes zajednice
Više pozornosti posvećeno ekonomskom nego socijalnom utjecaju te okolišu	Respektira uključenost zajednice i uglavnom se radi o «bottom-up» planiranju
Maksimiziranje ekonomskih interesa	Zadovoljavanje želja zajednice, sa stvaranjem dodatne vrijednosti koja će unaprijediti turističko iskustvo
Investiranje u promociju i marketing i razvojne inicijative	Korištenje različitih mehanizama za uključenje lokalne zajednice u planiranje za potrebe turizma
Definiran nacionalnim i urbanim politikama radi generiranja zarada od turizma, rasta i regeneracije gospodarstva	Provedba politika od strane lokalne zajednice

Izvor: Shaw, G i Williams, A.M., (2004), *Tourism and tourism spaces*, Sage publications, London, str. 210.

Država, industrija i lokalne zajednice trebaju usvojiti pravilne stavove i poduzeti potrebne mjere kako bi se osiguralo da se prirodni, kulturni resursi, kao i resursi lokalne zajednice pravilno očuvaju u svim poduzetničkim naporima.

Politika Hrvatske prema turizmu u obliku potpore turističkim regijama povećala bi broj potencijalnih turista. Regionalna uprava time bi lakše podmirila državne manjkove, i usmjeravala se na «pokrivenost» javnih usluga na svojim područjima te ih ujedno i poboljšala. Jedino na taj način će se lokalna uprava uključiti u stvaranje turističkog proizvoda, uglavnom pružanjem usluga i ponudom javnih dobara, a time i u konkurentnost same turističke destinacije. S druge strane, ne postoji jedinstvena formula kombinacije strategija za sve države u isto vrijeme. (cf. Infra poglavlje 3.2. *Uloga države*).

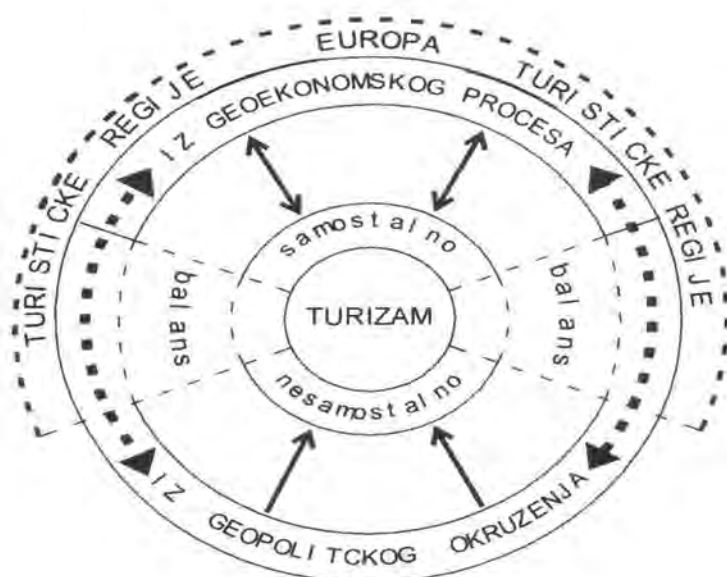
#### 4.2. Sektorski problemi i razvoj

Tek nakon što je turizam regionalnim konceptom razvoja "izišao" iz ograničavajućeg geopolitičkog okruženja za socioekonomski razvoj, stvoreni su posve novi uvjeti za razvoj turizma u Hrvatskoj. U donjoj polukružnici prikazano je kako se ranije turizam Hrvatskoj razvijao i pratio. Taj je odnos jednosmjernan i prikazan strelicom koja je usmjerena iz pravca polukružnice prema središtu u kojemu se razvijao turizam. Nakon geopolitičkih promjena u gornjoj polukružnici, turizam se počinje razvijati iz geoekonomskog procesa tako da se pravac utjecaja kreće također prema središtu. Za razliku razvoja iz geopolitičkog okruženja u kojemu pravac utjecaja kreće jednosmjerno prema središtu, iz geoekonomskog okruženja javlja se suprotan odnos, odnosno povratna veza međuodnosa koji se formirao između turizma i razvoja i obrnuto.

U procesu globalizacije i europske integracije položaj razvoja turizma Hrvatske "određen" je europskim okruženjem, što je prikazano rubnom polukružnicom. Budući se turizam razvija u odnosu na socijalne i druge procese, ovaj sustav ima svoju balansirajuću ravnotežu što je iskazano različitim isprekidanim crtama na slici.

Slika 16.

## Razvojni urbani model razvoja turizma



Izvor: Prilagodba autora prema: Koncul, N. (2005) «Suvremeni procesi urbanog turizma Dubrovnika» *Ekonomska istraživanja*, Vol. 18, No 1.

Generalizirajući ovaj proces, turizam Hrvatske kao turističke regije se mijenja u odnosu na geopolitičke i geoekonomske procese te prolazi fazu razvoja od nesamostalnosti do samostalnog razvoja u okviru europskih integracijskih procesa.

Ono što je bitno je ukazati da pojedina zemlja nužno ne mora biti članica Europske Unije, ali je bitno da se tržišno oblikuje i da u tom pogledu "bude prepoznata" kao europska.<sup>144</sup> U prvom slučaju, ako je određena država članica Europske Unije, turistička destinacija (ili regija) može se formirati izvan političko-administrativnih granica države, dok u drugom slučaju turistička destinacija (ili regija) mora biti striktno definirana političkim granicama.<sup>145</sup>

<sup>144</sup>Koncul, N., (2005) «Suvremeni procesi urbanog turizma Dubrovnika» *Ekonomska istraživanja*, Fakultet ekonomije i turizma «Dr.Mijo Mirković» Pula, Vol. 18, No 1.

<sup>145</sup>O tome detaljnije cf. tablicu 17. *Relevantne karakteristike turističke destinacije*.

Tablica 23.

**Mogući europski turistički pristup orijentacije zajednici**

<b>Povezivanje čimbenika</b>	<b>Definiranje problema turističkog planiranja</b>	<b>Primjeri metoda</b>
Potreba za lokalnom kontrolom	Kako kontrolirati razvoj zajednice?	Razvoj zajednice
Istraživanja radi uravnoteženosti razvoja	Ponašanje zajednice prema turizmu	Obrazovna svjesnost
Istraživanje alternativnih oblika turizma	Razumijevanje utjecaja turizma na zajednicu	Praćenje ponašanja
Planeri i eksperti kao mogućnosti	Socijalni utjecaj	Socijalni multiplikator

Izvor: Zaključci autora prema Hall, C.M., (2000) *Turism planning: Policies, Processes and relationship*, Harlow: Prentice Hall.

Postavlja se pitanje kako dostići konkurentne klustere kada lokalna uprava nema puno mogućnosti za postizanje veće konkurentnosti (razina lokalnih usluga i infrastrukture nedostatna)? Kako turistička aktivnost može biti diversificirana (gotovo polovinu tržišta čini rezidencijalni turizam)?

Uz uključivanje i respektiranje akademske zajednice, postojećeg iskustva i dobre prakse svrha klustera u razumijevanju pravilnog pristupa europskom ekonomskom razvoju je neizostavna.

Prvo, clusteri su nezamjenjivo izvorište posla, prihoda i izvoznog rasta.

Drugo, efektivne ekonomije moraju svoj razvoj usmjeriti na «realnost» industrije na koje su usmjerene svojim strategijama.

Treće, osnaženje gospodarske komponente razvoja u prostornom planiranju nameće se kao nužnost.

Konačno, sve prethodno vodi visokoj kvaliteti programa usluživanja u hotelijerstvu.

Uzroke današnjim problemima treba tražiti u slaboj koordiniranosti između proizvođača kvalitete i razvoja marke proizvođača različitih razina spomenute hijerarhije tj. u nehomogenosti istih.<sup>146</sup> Naime, turističke destinacije nisu homogene. U Hrvatskoj postoji izrazita regionalna

<sup>146</sup>Lokalne turističke organizacije, koje su odgovorne za informacije i brigu o gostima na licu mjesta, mogu pokazati svoju snagu u razvoju proizvod i ponude, regionalne turističke organizacije uglavnom blokiraju iste u nastojanju da poboljšaju integraciju poduzetnika.



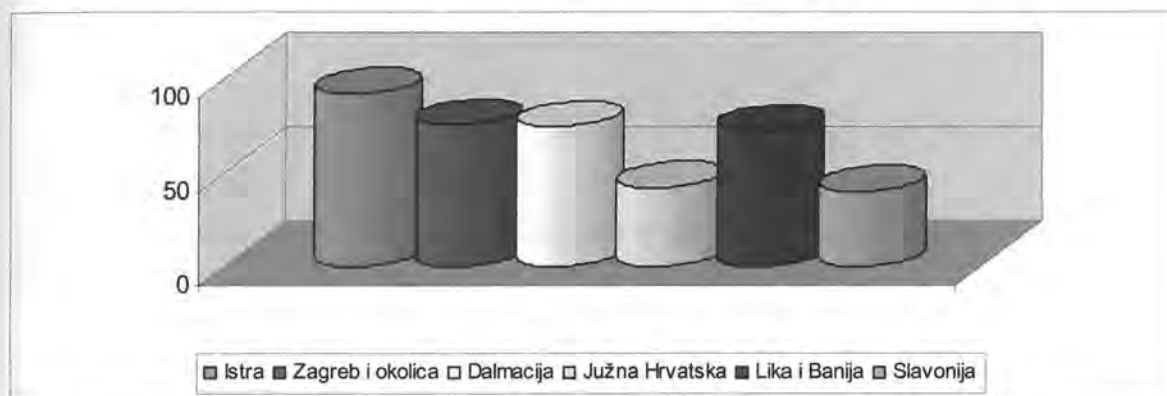
neravnoteža poduzetničke aktivnosti. Glavni uzroci nehomogenosti hrvatskih turističkih regija tj. poduzetničke neravnoteže jesu sljedeći:

### 1. Deficit fizičke infrastrukture

Infrastrukturni deficit kreira područje kapitalnih investicija za regiju koje ponekad oživljavaju i potpuno ruralna područja. Međutim, prijevoz dobara i ljudi je skuplji i manje frekventan. Kada vrijeme i poslovna logistika postaju važniji za potrošača, teži pristup destinaciji postaje još veća barijera dolasku turista.

Grafikon 24.

**TEA indeks poduzetničke aktivnosti po regijama**



Izvor: Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom?, GEM 2002., Rezultati za Hrvatsku, CEPOR, Zagreb, veljača 2003., str. 29.

### 2. Otežan pristup kapitalu

Clusteri opstaju ili odumiru ovisno o poduzetničkim i inovacijskim sposobnostima zaposlenika i tvrtki. Razvoj i komercijalizacija novih ideja u hotelijerstvu zahtijevaju sredstva i kapital. Neki clusteri, osobito oni u manjim zajednicama, imaju mogućnost nalaženja lokalnih izvora kapitala koji pokazuju interes i razumijevanja za posao te volju za investiranjem u izgradnju ekonomije. Dobri primjeri za to su područne banke u Italiji koje financiraju studentske projekte i tehnološke centre. Međutim, tržišta kapitala preferiraju tvrtke u nastajanju i tehnološki nizak start kompanija u turizmu radije nego distancirane izvore kapitala koje je teško asistirati i pratiti. Clusteri u Hrvatskoj nemaju značajnu veličinu i pritom se ne radi o iznad prosječnoj stopi rasta komparirano sa prosjekom zemlje.

Trend natjecanja gradova i regija sa analitičkog, organizacijskog i uslužnog aspekta sve je prisutniji o čemu svjesnost postoji i u Hrvatskoj, dok istodobno na tržištu vlada borba

za investitore. Prodaja imovine radi olakšanog pristupa kapitalu ne predstavlja jedinu moguću operaciju i nije jedina najbolja alternativa.

Da bi se privuklo investitora u destinaciju potrebno je:

1. identificirati sektore visoke atraktivnosti;
2. razviti dugoročnu natjecateljsku strategiju;
3. razviti visoku razinu predanosti javnog sektora.

Zemlje privlače strane investitore kako bi smanjile nezaposlenost, razvile visokokvalitetne proizvode i usluge. Strane investicije u hrvatskom turizmu mogu se koristiti i za izjednačavanje disproporcija u regionalnom razvoju zemlje. Sektor uslužnih djelatnosti generira dobro plaćena i kvalitetna radna mjesta zasnovana na znanju i vještinama i ne konkuriraju u cijenama. Ulagače takvog tipa privlači vrhunski obrazovni sustav i kvalitetna infrastruktura.

Sadašnji najveći problem sektora leži u činjenici identificiranja sektora u koje želi privući strana ulaganja, a onda krenuti u potragu za investicijama te vrste. Od 10 milijardi prikupljenih stranih investicija u zadnjih 12 godina, svega 1 milijarda su *greenfield*, dakle nove investicije, a sve ostalo je privatizacija.<sup>147</sup> Razvoj sektora turizam u procesu privlačenja stranih investicija nastoji prebroditi nepostojanje državne agencije koja bi se bavila tim poslom i promicala strana ulaganja. Hrvatsku agenciju za promicanje stranih ulaganja moguće je organizirati u desetak grupa po troje ljudi organiziranih u sektorska i zemljopisna područja, plus pripadajući uredi u zemlji i inozemstvu. Pritom bi u odabiru investitora hrvatski hotelijeri trebali definirati pregovaračke strategije i «realna» ograničenja. Katkad se potrebno postaviti u ulogu druge strane u pregovorima da bi se spoznala ograničenja investitora. Razumijevanje činjenice koliko je posao važan radi zadržavanja ili razvijanja konkurentnosti od izuzetne je važnosti. Potrebno je poznavati u potpunosti obaveze i prava investitora, bez ostavljanja utiska prevelike birokratičnosti. Unaprijediti i razviti dugoročna kapitalna sredstva postavlja se prioritarnim zadatkom. Kapitalna sredstva koja se izravno koriste u turizmu (ne računajući održavanje), ponovnim ulaganjem dobiti od turizma, te privlačenjem novih ulaganja godišnje (posudbom, izdavanjem novih dionica, direktnim stranim ulaganjima), ne uključujući ulaganje u postojeće vrijednosne papire ovaj je cilj moguće ostvariti. Kao dugoročnije rješenje oporavka i razvoja clustera država bi trebala kanalizirati natrag u sektor turizma najmanje 50 posto poreznih prihoda od turizma.

<sup>147</sup>O tome detaljnije cf. Pavlović, M., (2004) «Strana ulaganja su akcelerator gospodarskog rasta», *Istra danas*, prosinac, br.13., str. 8-9.

### **3. Slaba tehnološka struktura**

Hrvatske clusterne karakterizira slaba tj. gotovo nikakva povezanost regionalnih institucija u razvoju istih kao oblik pomoći u napredovanju tehnologija, edukaciji i treningu zaposlenika. Dugoročno, velike tvrtke ne poklanjaju puno pozornosti na brojne pa i internet izvore (u obliku aukcija) zbog potrage za dobavljačima dobara važnim za poslovanje po nižim cijenama. U svijetu regije već unaprijed znaju za institucionalni okvir edukacije koji predstavlja prioritet eksplicitnog ekonomskog razvoja. Nedostatak ovog čimbenika razvoja može izazvati ozbiljan hendikep u napredovanju clustera u turizmu.

### **4. Regionalna izoliranost i samosvojnost hrvatskih regija**

Kao što se kolanje informacija unutar regija smatra presudnim za njegov opstanak, tako je i konkurentnost visoko ovisna o sposobnosti uvoza novih informacija i ideja sa velikih udaljenosti. Najuspješniji clusteri današnjice uključuju vodeće tvrtke koje su dio globalne mreže tj. izložene globalnim tržišnim mogućnostima i koje aktivno zapošljavaju ljude u profesionalnim asocijacijama i poslovnim mrežama. S obzirom da znanje kao resurs pristiže iz različitih izvora, nagrada u obliku profita za ovakav vid poslovanja je neizbježna. Siromašnije i periferne regije zbog limitiranosti pristupa tržištima i inovacijama postavljaju regionalne granice te nailaze na teškoće u dostizanju bilo kojeg vida konkurentne pozicije što je slučaj i sa regijama u Hrvatskoj. Poslovnoj interovisnosti hrvatskih regija izostala je tj. izostali su poslovi povezani jedni s drugima kroz kupo-prodajni «hraniđbeni lanac» kao natjecatelji ili partneri.

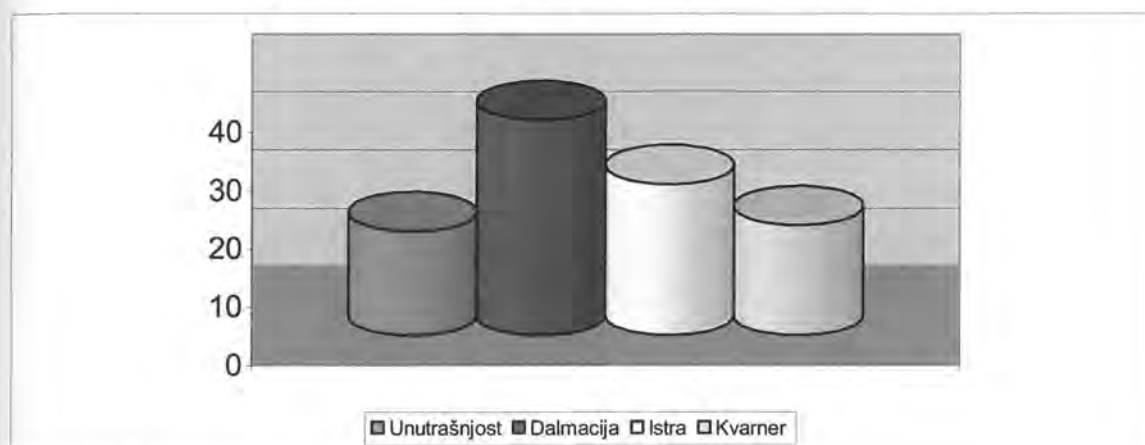
### **5. Nedostatak vještina i mogućnosti postizanja istih**

U brojnim turističkim regijama Hrvatske nekoliko tvrtki dominira clusterom, dok male tvrtke ne ostvaruju pune koristi koje bi trebale. Takve tvrtke zapošljavaju osoblje po nižim nadnicama, i manje investiraju u trening istih. Prema Jacobs, J. (1999) vještine posla odraz su uspješnih ekonomija. Tvrtke ne uzimaju za prostor svog razvoja lokacije u kojima vještine rada i posla kao i edukacijskih programa nisu podudarne sa potrebama zaposlenika. Nemogućnost stvaranja iskustva i vještina u poslu, predstavlja u tom slučaju obavezu, a ne imovinu tvrtke.

«Lokacijski indeks» znan kao «Lokacijski quocijent» jednak je 1 kada je udio zaposlenosti clustera u ukupnoj zaposlenosti jednaka.<sup>148</sup> Pokazatelj sugerira na disproportciju zaposlenosti u turizmu u odnosu na državnu razinu. Tako je npr. u 2002. godini u Hrvatskoj zabilježeno 1.060.100 zaposlenih u poslovnim subjektima, od čega ih je blizu 40.000 zaposleno u turizmu, što čini samo 3 posto ukupno zaposlenih. U osamdesetima, kada je hrvatski turizam bio na vrhuncu svoje uspješnosti, oko 80 tisuća zaposlenih je u ugostiteljstvu i turizmu, što nam govori da se broj zaposlenih danas prepolovio u ovoj djelatnosti (u manjoj mjeri zbog promjene metodologije).<sup>149</sup>

Grafikon 25.

**Regionalna distribucija zaposlenih u hotelima 2003.g.**



Izvor: *HGK info*, travanj 2004.

## 6. Klasterska hijerarhija

S obzirom na ograničena razvojna sredstva, regionalnoj se politici postavljaju visoki kriteriji efikasnosti u budućnosti pa stoga regionalna politika u Hrvatskoj ima izuzetno važnu ulogu. Hrvatske tvrtke ne prodaju proizvode i ne pružaju usluge izvan regije. Zaposlenost nije više koncentrirana u regiji i clusteri ne predstavljaju subjekt specijaliziran za regiju.

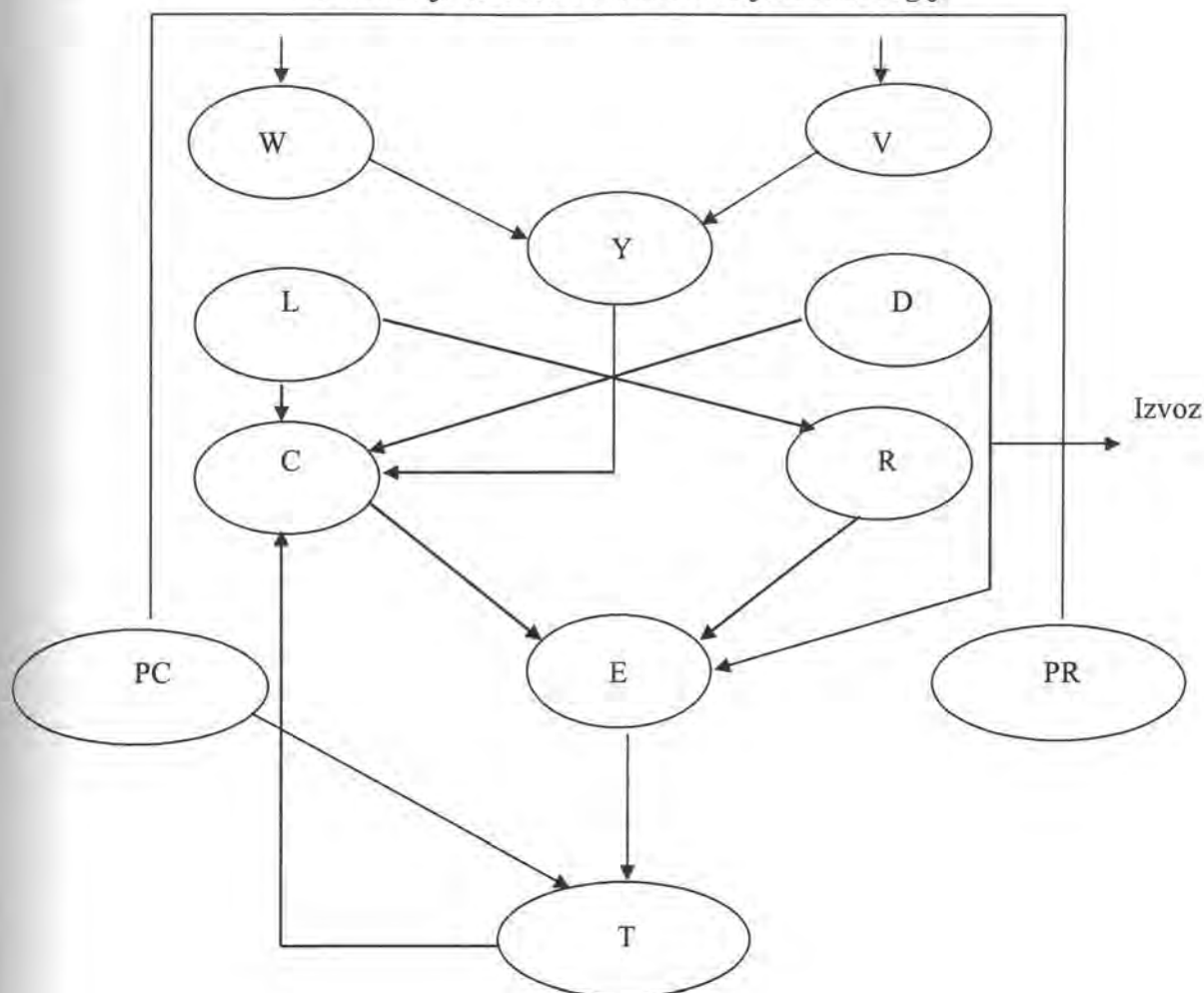
Cijene inputa i outputa, regionalni prihod, input, output, okoliš i turizam nisu dovoljno međusobno povezani. Isto sugerira da promjena politike turizma može imati snažan utjecaj na navedene varijable.

<sup>148</sup> Cluster projekti, Institut za strategiju i konkurentnost, Harvard Business School.

<sup>149</sup> Treba uzeti u obzir da se od 1994. godine do 1997. pod turizmom podrazumijeva «Ugostiteljstvo i turizam» i to prema JKD-u, dok se od 1997. prati (po NKD-u) kao «Hoteli i restorani».

Shema 5.

## Ekonomija turistički resursno orijentirane regije



Izvor: Alavalapati, J.R.R. i Adamowicz, L.W. (1999) «Tourism impact modeling for resource extraction regions», *Annals of Tourism research*, Vol 27. No 1. str. 188-202.

W = Wage (nadnice), V = Land rent (zemljišna renta), Y = regional income (prihod regije), L = labor (rad), D = land (zemlja), C = composite sector (ukupni sektor), R = resource sector (sektor resursa: poljoprivreda, šumarstvo, energetika), E = environmental damage (štete za okoliš), Pc = price C (cijena C), Pr = price R (cijena R), T = tourism (Turizam)

Rješenje problema se nazire programom koji će se temeljiti na analizi industrije u regiji, prepoznavanju i temeljitoj pripremi potencijalnih sudionika i razvoju infrastrukturne

podrške. Turističke zajednice kroz veće ovlasti u upravljanju turističkim općinama potpomogle bi istodobnom postizanju ravnoteže regionalnog razvoja.

Budući hrvatski turistički clusteri trebaju biti shvaćeni kao:

- *Analitički alat*: radi boljeg razumijevanja ekonomije i definiranja ekonomskog razvoja i tržišta;
- *Organizacijski alat*: uključivanje industrijskih lidera u regionalnu strategiju i poticanje komunikacijske mreže radi unapređenja odnosa između tvrtki između i unutar njih samih;
- *Uslužni alat*: osiguranje visoko specijaliziranih usluga.

Na temelju nabrojanih čimbenika nehomogenosti turističkih regija željelo se istaknuti da se potvrđenost lokalne ekonomije ogleda kroz budućnost privatnog sektora u:<sup>150</sup>

- Ekspanziji tržišta radi promoviranja prirodnih resursa, stila života i lokalnih vrijednosti;
- Promociji malih tvrtki, tradicionalnih turističkih proizvoda, rastuće zarade;
- Porastu vrijednosti za novac;
- Transferu vještina i dobre prakse radi porasta efektivnosti i efikanosti;
- Komunikaciji na svim razinama, strateškim i lokalnim.

Zaključno, glavni problem u potvrđenosti lokalne ekonomije je nedostatak zajedničkog akcijskog pristupa, što često rezultira individualnim i fragmentarnim akcijama pri uvođenju kvalitativnih elemenata. Takva je situacija dovela do nepoimanja razlike konkurentne prednosti i upravljanja kvalitetom lokalne ekonomije nad i između turističkih područja određene destinacije.

<sup>150</sup> "Conclusion, a call to action for new tourism", Wttc, 2004. Madrid.

## 5. SUVREMENE TENDENCIJE U RAZVOJU TURIZMA I HRVATSKA

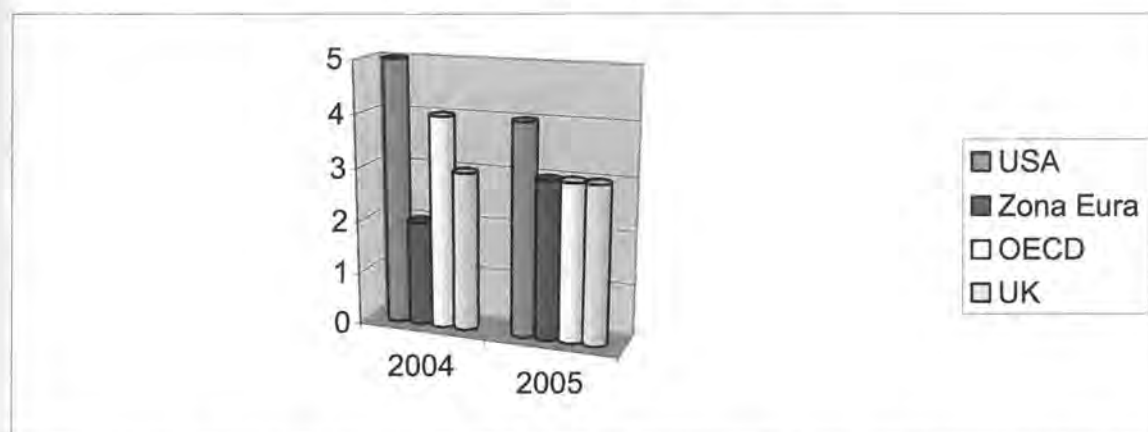
### 5.1. Mjerenje kompetitivnosti svjetske turističke industrije

U današnjoj otvorenoj i integriranoj svjetskoj ekonomiji, konkurentnost zauzima središnje mjesto u ekonomskim razmišljanjima kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. Fiskalne krize zemlja, kombinirane sa pritiskom globalne konkurencije vodile su selidbi koncentracije moći prema Europskoj Uniji.

Glede općeg gospodarskog utjecaja EU-a u globalnim razmjerima, on je dominantan prema svim pokazateljima. U europskoj trgovinskoj razmjeni, zemlje Unije sudjeluju s 84 posto, a u onoj svjetskoj 41 posto. Prema BDP-u, njihov udjel u Europi iznosi 85 posto, a u svijetu 30 posto. Zahvaljujući visokom životnom standardu, ova makroregija uz SAD, vodeća je turistička sila, i u emitivnom i u receptivnom smislu.<sup>151</sup>

Grafikon 26.

Indeksi svjetske turističke konkurentnosti



Izvor: Obrada autora prema izvješću Irske hotelske federacije, *Improving tourism competitiveness and promoting development submission*, listopad 2004.

Receptivna važnost Europske makroregije u turizmu vezuje se uz podatak da više od dva desetljeća ista apsorbira oko 60 posto svjetskoga i 40 posto europskoga prometa.

<sup>151</sup>Hitrec, T. i Hendija, Z., (1999) «Novi pomaci u turističkoj politici Europske unije», 2. znanstveni i stručni skup: Hrvatski turizam na pragu 21. stoljeća, Poreč.

Mjerenje konkurentnosti u turizmu praćeno je u literaturi od trenutka uspjeha pojedinih turističkih destinacija.<sup>152</sup> Kompleksnost istraživanja i izračuna konkurentnosti po nekim je autorima ovisila o perspektivi analize: «Pojedinci su zainteresirani za konkurentnost ekonomija (nacionalnih, regionalnih, lokalnih), industrijske i trgovinske asocijacije za vlastitu industriju, a vlasnici tvrtki i menadžeri za mogućnosti vlastita natjecanja na specifičnim tržištima.»<sup>153</sup>

«Unatoč svojem enormnom rastu, svjesnost ekonomskog značaja turizma EU-a je još uvijek nesavršen»<sup>154</sup> Problem koji se pritom javlja je «deficit znanja» o sektoru, koji se povezuje sa činjenicom da većinu istog čine mali i srednji poduzetnici (vidi poglavlje 6.1. *Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih poduzetnika*) i samo nekoliko velikih tvrtki. Drugi razlog je nedostatak statističkih podataka i indikatora koji mogu osigurati evaluaciju utjecaja turizma na ostale dijelove ekonomije.<sup>155</sup> Nedostatak se vezuje i uz percepciju političkih donosioca odluka i privatne aktere čiji utjecaj izlazi izvan ove domene.

Konkurentnost turističke destinacije postala je za turističke zemlje pa tako i Hrvatsku od rastućeg značaja za «krojače» politike u turizmu<sup>156</sup>. Isto je nemoguće ostvariti zanemarivanjem čimbenika utjecaja na konkurentnost koji se od nacionalne ekonomije prenose na poduzeća i obrnuto.<sup>157</sup>

Radi dobivanja kompletne slike kompetitivnosti svjetskih turističkih ekonomija u turizmu se mjeri i prati širok spektar indikatora prezentiranih od strane WTO-a («konkurentni monitor»). Radi se o vrlo kompliciranom konceptu, promatranom od strane WTO-a sa različitih aspekata koji su teško mjerljivi.

Stoga, ovo poglavlje pokušava utvrditi položaj Hrvatske turističke konkurentnosti u svijetu polazeći od osam glavnih mjerila WTO-a i to: cjenovne, tehnološke, infrastrukturne,

<sup>152</sup>O tome detaljnije cf. Kozak i Remington (1998) Dwyer et al. (2000).

<sup>153</sup>Crouch, G.I., i Ritchie, B.J.R., (1999) "Tourism competitiveness, and societal prosperity", *Journal of Business Research*, Vol. 44, br. 3. str. 137-152.

<sup>154</sup>Enterprise publication, European Commission, 2005.

(<http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism>)

<sup>155</sup>Često znanstvenici pritom upozoravaju na glavni nedostatak turističke satelitske bilance: nedostatak detaljnih analiza uzroka visoke varijacije u godišnjim stopama rasta osoba zaposlenih u turističkom sektoru.

<sup>156</sup>Isto se čini radi procjene tržišnog udjela zemlje u uvjetima brzo rastuće industrije. Konkurentnost turističke destinacije važna je ponajprije za zemlje koje teže većem tržišnom udjelu iz čega proistječe važnost za Hrvatsku.

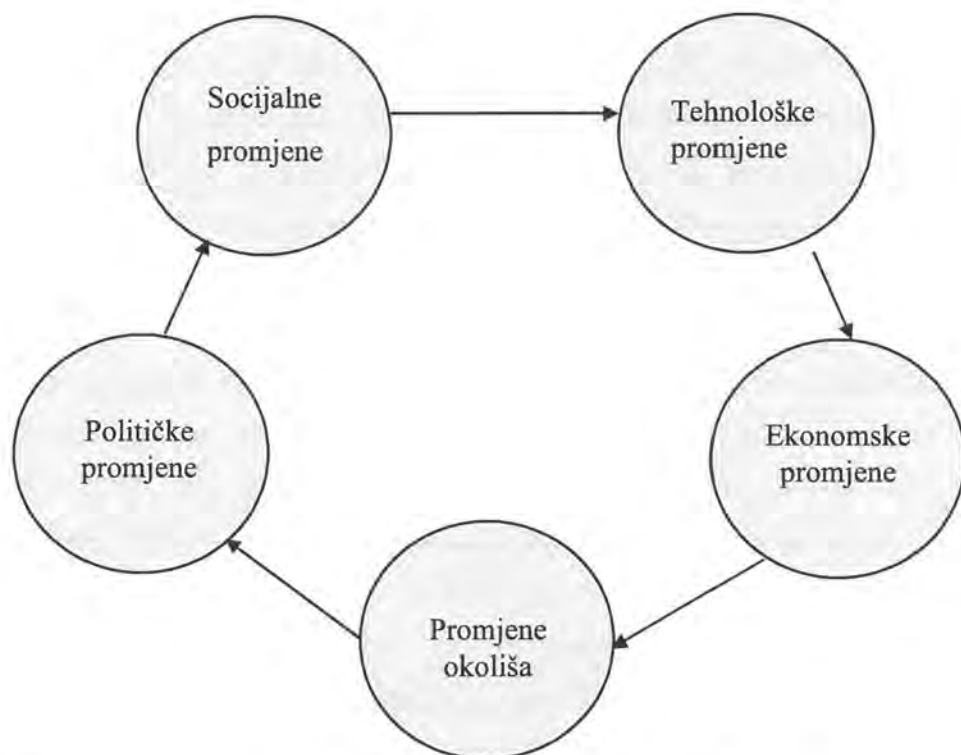
<sup>157</sup>O čimbenicima i aspektima utjecaja na konkurentnost poduzeća, sektora i nacionalne ekonomije detaljnije cf. Štoković, I., (1999) «Utjecaj stranih investicija na uspješnost poslovanja», *Ekonomski pregled*, 50 (9) 903.



socijalne, okolišne konkurentnosti kao i konkurentnosti kroz indikatore otvorenosti zemlje, ljudskih resursa i humanog turizma.

Slika 17.

### Ovisnost čimbenika konkurentnosti u turizmu



Izvor: PricewaterhouseCoopers – prilagođeno prema CF Freyer, 1995.

Metoda je osobito bitna za «turistički ovisne» zemlje u koju ulazi i Hrvatska<sup>158</sup> uvažavajući spoznaju da se konkurentnost zemlje može ponajprije komparirati sa konkurentnim zemljama okruženja.

Prateći 80 posto turizma rasonode, gdje destinacija od strane turista može biti slobodno izabrana, turist odlučuje o proizvodu tražeći ravnotežu između različitih komponenata odmora (udaljenost/putni troškovi, kvaliteta smještaja i kvaliteta i različitost aktivnosti destinacije). Brojni drugi segmenti široko su determinirani od strane ne-osobnih da/ne imperativa. Međutim, najveći broj zemalja prati pokazatelje konkurentnosti u želji povećanja budućih utjecaja važnosti putovanja i turističke industrije na ekonomiju.

<sup>158</sup>Vidi supra poglavlje 5.5.: *Značaj turizma za male turističke zemlje.*

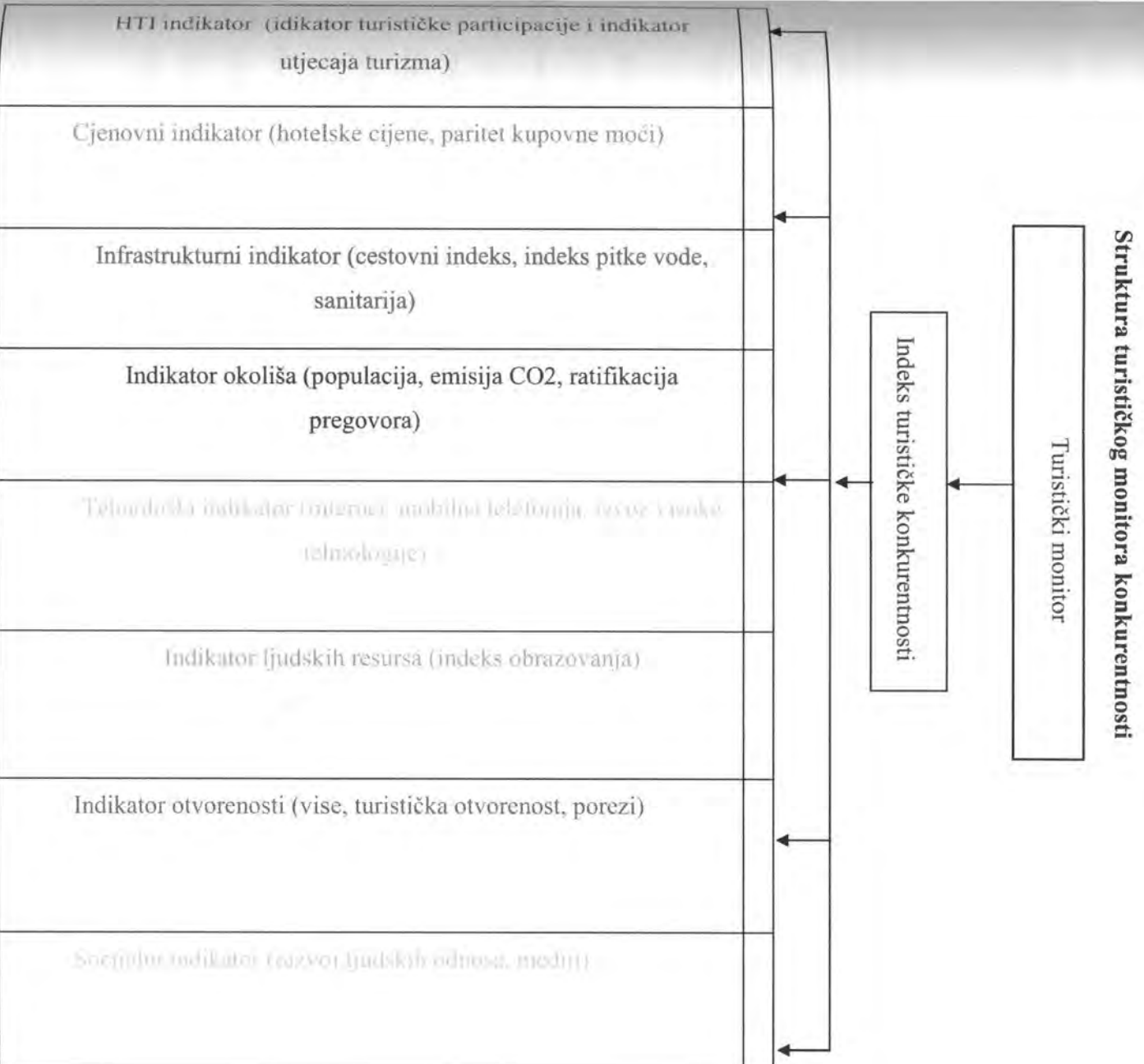
Težina svakog od navedenih pokazatelja «monitora konkurentnosti» derivirana je od strane stručnjaka WTO-a pomoću faktorske analize radi izračuna agregatnog indeksa. Analiza pokriva više od 200 zemalja na temelju podataka Svjetske banke i Ujedinjenih naroda te ih je moguće uspoređivati tijekom različitih vremenskih perioda. Različitim bojama radi bolje komparacije indicira se relativna pozicija zemlje uzete za usporedbu. Zelena boja ukazuje na poziciju zemlje iznad prosjeka, žuta u prosjeku i crvena ispod prosjeka (vidi prilog 1.). Indikatori se prikazuju indeksima kako bi se lakše pratile konkurentne sposobnosti svake pojedine zemlje prema drugoj. Korištenjem osam indikatora konkurentnosti moguće je utvrditi slabosti i jaka područja konkurentnosti destinacije. Pomoću istih zemlja dobiva «signale» tj. upute kako kreirati nacionalne i regionalne politike u turizmu.

*Indikator cjenovne konkurentnosti* uključuje u analizu cijene glavnih dobara korištenih od strane turista, kao što su smještaj, putovanja, najam automobila, zabava i slično. Međutim, do ovih je podataka za većinu zemalja teško doći. Iz tih razloga, cjenovni indeks sastavlja se na temelju hotelskih cijena i pariteta kupovne moći. Hotelski cjenovni indeks pokazuje zaradu po sobu u američkim dolarima.<sup>159</sup> Cijene se izračunavaju kao prosječna minimalna cijena sobe među različitim kategorijama hotela. Iste su prilagođene kvaliteti, uzimajući u obzir glavne hotelske lance kao što su Hilton, Sheraton, Radisson i Novotel. Indeks pariteta kupovne moći je upravo paritet kupovne moći korigiran za promjene tečaja valute. Kombinacijom ova dva čimbenika cjenovne konkurentnosti definira se cijena koju turisti plaćaju u destinaciji. Pojedina destinacija se uzima za bazu i njezin je indeks 100. Svaka druga destinacija čiji je cjenovni indeks manji od 100 ukazuje da je destinacija cjenovno kompetitivnija. Istovremeno indeks iznad 100 ukazuje da je cjenovno pozicioniranje promatrane destinacije slabo.

*Indeks razvoja infrastrukture* reprezentativan je pokazatelj razvijenosti cestovnog prometa, pristupa sanitarnim čvorovima te pitkoj vodi. Indeks cestovne mreže uključuje ukupnu dužinu cesta u zemlji kompariranu sa očekivanom dužinom istih uvjetovano veličinom populacije, per capita, urbanizacijom i regionalnim specifičnostima. Podaci o pristupu populacije pitkoj vodi i zadovoljenje sanitarnih potreba stanovništva preuzimaju se iz podataka UNICEF-a i statistika zemalja. Radi poveznica navedenih pokazatelja sa turizmom uzimaju se u obzir i željeznička mreža, kvaliteta i kvantiteta aerodroma i telekomunikacijskih sustava. Međutim, dobivanje podataka ove vrste prilično je otežano među širokim spektrom zemalja koje WTO uzima u razmatranje.

<sup>159</sup><http://www.placestostay.com> – najveća baza on-line rezervacija na webu.

Slika 18.



Izvor: Izrada autora prema podacima WTO-a.

*Indeks okoliša* važan je čimbenik destinacija u uvjetima naglog broja turista i kao takvog ga treba i promatrati. Indeks u sebe uključuje kvalitetu fizičkog okoliša i dodatak koji upućuje o svjesnosti pojedine zemlje o zaštiti okoliša i uključenosti u tzv. menadžment okoliša. Indeks okoliša kombinira ograničenost populacije, emisiju CO<sub>2</sub> i ratifikaciju sporazuma o okolišu koja uključuje ratifikaciju sporazuma o zaštiti okoliša od strane Vlada kao i članstvo u ključnim organizacijama za zaštitu okoliša (onom Ujedinjenih Naroda, siječanj 2002).

*Tehnološki indeks* podrazumijeva uporabu modernih tehnoloških sistema, interneta, mobilnih telefona i izvoz visokih tehnologija. Internet indeks kalkulira broj kompjutera na 10 000 ljudi prema broju aktivnih internet adresa. Indeks telefonskih linija mjeri povezanost brojem telefonskih linija tj. mreže na svakih 1000 ljudi. Konačno, indeks izvoza visokih tehnologija prikazuje postotak izvezenih proizvoda koji sadrže komponente visoke razvojne i istraživačke razine kao što su kompjuteri, proizvodi farmacije, znanstveni instrumenti i slično.

*Indikator ljudskih resursa* mjeri kvalitetu radne snage destinacije u terminima edukacije, polazeći od činjenice da bolja edukacija rezultira kvalitetnijom radnom snagom a time i kvalitetnijom turističkom uslugom. Opisani indikator je od presudne važnosti konačnog ostvarenja kvalitete usluge u hotelijerstvu i zadovoljstva gosta.

*Indeks otvorenost* sugerira da otvorenost zemlje predstavlja važnu komponentu rasta. Pod otvorenošću WTO podrazumijeva otvorenost zemlje prema međunarodnoj razmjeni, i izračunava se kao odnos sume uvoza i izvoza prema GDP-u. Indeks otvorenosti uključuje indeks viza, indeks turističke i trgovinske otvorenosti i indeks poreza međunarodne razmjene. *Viza* indeks pokazuje razinu otvorenosti zemlje prema stranim turistima. Indeks turističke otvorenosti prati otvorenost zemlje prema međunarodnom turizmu. Izračunava se kao suma međunarodne turističke potrošnje i računa prema GDP-u. Porezi na međunarodnu trgovinu indiciraju protekcije zemalja prema međunarodnoj trgovini, prezentirane kao odnos ukupnih poreza u međunarodnoj trgovini prema ukupnim tekućim prihodima.

*Socijalni Indeks* mjeri dostignutu razinu kvalitete destinacije tj. kvalitetu života koja kao takva pridonosi turističkom doživljaju. Uključuje indeks humanog razvoja, indeks medija, PC indeks te TV indeks. Razina kriminala pojedine zemlje značajan je pokazatelj, ali zbog ograničenosti raspoloživih podataka listanih zemalja nije uključen u obračun ovog indeksa.

*Indeks humanog razvoja* mjeri dostignuća istog u terminima turističke aktivnosti. Radi se o novom indeksu koji mjeri humana dostignuća u različitim aspektima razvoja i djelovanja u turizmu. Ovaj indeks stavlja u odnos Indeks turističkog utjecaja (TII) i Indeks turističke participacije (TPI). TII indeks mjeri direktan utjecaj turizma na gospodarstvo (odnos sume računa i potrošnje od međunarodnog turizma kao postotak GDP-a). TPI indeks mjeri ljudsku

uključenost u turističke aktivnosti, i procjenjuje se kao suma turističkih dolazaka i odlazaka u odnosu na populaciju zemlje destinacije.

Registriranjem podataka od strane vladinih organa, industrije i istraživačkih instituta listanih zemalja, WTO komparira nacionalne statistike, politike i sporazume radi što veće efektivnosti turističkih zemalja danas i u budućnosti. Također se na temelju dobivenih podataka dolazi do zaključaka o efektivnosti nacionalnih ekonomija u privlačenju stranih investicija i turističke potrošnje na globalnom turističkom tržištu.

Najveću cjenovnu konkurentnost zemalja monitora<sup>160</sup> ima Brazil, a najnižu Sirija. Najviši infrastrukturni indeks imaju Malta, Australija, Austrija, Belgija, Mađarska, Singapur, Slovačka, Velika Britanija te najniži Kambodža, Čad, Etiopija. Najviši indeks okoliša vezuje se poglavito uz zemlje Europe i to Finska, Francuska, Mađarska, Njemačka, Austrija, Češka, Slovačka, Slovenija. U tehnološkom razvoju svjetskog turizma prednjače Australija, Austrija, Belgija, Bermuda, Kanada. Najviši indeks otvorenosti vezuje se uz Bahame, Barbados, Bugarsku, Maleziju, Novi zeland, Sloveniju.

Hrvatska je obilježena zelenom bojom u području cjenovnog i indeksa okoliša, tehnološkog indeksa i indeksa ljudskih resursa. Žutom bojom označeni su indeks otvorenosti i socijalni indeks (tablica 27.). Neraspoloživost podataka vezuje se uz humani i infrastrukturni indeks.

Veze WTO-a i listanih zemalja su obostrane stoga što se ističe važnost praćenja ovakvih podataka i dugoročnog planiranja te se ohrabruju nacionalne vlade i institucije da isto uključuju u svoj razvoj i odlučivanje.

### 5.1.1. Međunarodni turizam i europski tercijarni sektor

Radi dobivanja uvida u rezultate međunarodnog i europskog turističkog sektora u cjelini, ekonomski utjecaj i važnost turizma za ekonomiju, kao i važnost vanjskih čimbenika (rast prihoda, politički događaji u zemljama destinacija) potrebno je spoznati potražnu i ponudbenu stranu sektora u cjelini.

<sup>160</sup>O tome detaljnije cf. Tablica 31. *Obrada rezultata «monitora konkurentnosti» u turizmu*



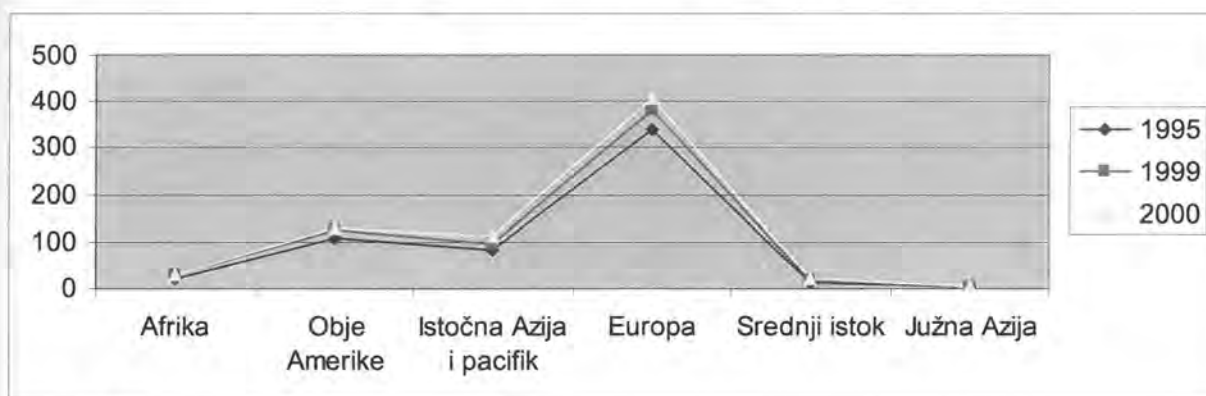
uključujući posredne i neposredne učinke, čineći time turizam vjerojatno najvećom svjetskom pojedinačnom industrijom. Svjetska turistička organizacija također procjenjuje da su, posredno ili neposredno, turizam i putovanja zaslužni za gotovo 210 milijuna radnih mjesta.

Rast turističkih kretanja promatrano po svjetskim regijama do 2020. godine prikazan je grafikonomima 27. i 28. Zanimljivo je da u svim regijama, izuzev u Americi, rast u dolascima premašuje rast u prihodima.

Važnost statistike nije samo u definiranju dana ostanka turista i potrošenog novca već i od čistog efekta od *inbound* i *outbound* turizma. Turistička satelitska bilanca prateći ekonomski utjecaj turističke industrije procijenila je stvarnu turističku potražnju u EU za razdoblje od 2003. -2013. g. na manje od 10 posto ispod globalne turističke potražnje, dok je prema prognozama međunarodnih dolazaka Wto-a razlika 30 posto.<sup>163</sup> Dakle, dok broj dolazaka raste, broj noćenja ostvaruje isto dok po nižoj stopi zbog kraćih ostanaka turistička potrošnja može rasti jedino ako istodobno raste prihod.

Grafikon 27.

#### Globalizacija turizma - međunarodni turistički dolasci (u mil.)



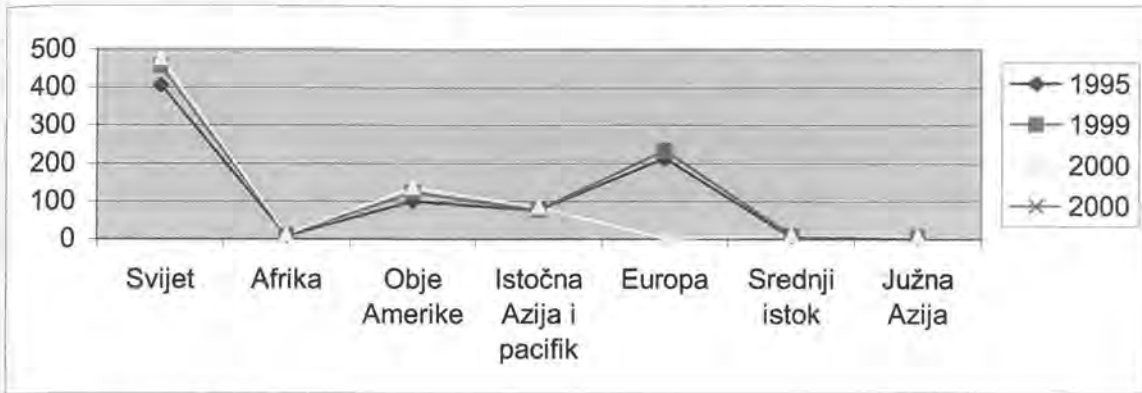
Izvor: WTO highlights

Turistička industrija Europe razvila se nakon drugog svjetskog rata, usko povezano sa ekonomskim značajem srednjeg staleža. Porast dohotka kućanstva, produženje životnog vijeka, smanjenje broja radnih sati te povećanje plaćenih odmora pridonjeli su ovakvim trendovima.

<sup>163</sup>WTO, *Tourism 2020 vision*, 2000, str. 34 - 45.

Grafikon 27.

## Globalizacija turizma - međunarodni turistički prihodi (u mil.)



Izvor: WTO highlights

Europa je destinacija broj 1. u svijetu sa snažnom gustoćom i različitosti turističkih atrakcija (vidi prilog 8.). Više od 700 miliona turista godišnje putovat će iz jedne u drugu zemlju Europe do 2020. godine.

Europski kontinent danas ostvaruje oko 60 posto međunarodnih turističkih kretanja. Tako visok postotak obrazlaže se većim brojem relativno malih europskih zemalja, koje kao takve stimuliraju intra-europska putovanja.<sup>164</sup> Istodobno, tri četvrtine Europljana napušta svoju matičnu zemlju, putujući preko europskih granica.

Međutim, udio međunarodnih turističkih dolazaka u Europu opada od 58.9 posto u 1995. godini do 49 posto u 2020. godini.<sup>165</sup> Unutar Europe najveće usporavanje doživjet će zapadna i južna Europa dok će regije istočne i jugo-istočne Europe poslovati puno bolje.<sup>166</sup>

Uzrok pada udjela europskog turizma primarno je posljedica rasta turizma Azije (posebice južne) znatno iznad svjetskog prosjeka.<sup>167</sup> Ekonomske uzroke pada turizma u Europi sa aspekta turističke potražnje treba tražiti u brzom rastu prihoda, skraćivanju radnog vremena i distinkciji između intraregionalnih i putovanja vezanih uz veće udaljenosti.<sup>168</sup> Gubitak atraktivnosti turističkih destinacije promatrano sa aspekta turističke ponude jedan je od glavnih uzroka usporavanja turističkih dolazaka.

<sup>164</sup>O tome više cf. supra, poglavlje 5.5. *Značaj turizma za male turističke zemlje.*

<sup>165</sup>O tome više cf. supra poglavlje 6. *Perspektive rasta i razvoja turizma budućnosti.*

<sup>166</sup>Komparacija Europskih regija po zemljama na temelju WTO nomenklature (vidi prilog 11.).

<sup>167</sup>Međunarodni dolasci procijenjeni su na rast od 14% do 25% zbog velike inter/intranacionalne pokretljivosti kineskih i indijskih turista.

<sup>168</sup>Dok god međunarodni dolasci budu uzimani u statistiku WTO-a, uzrok prognoza reduciranja rasta biti će rezanje intra-europskih dolazaka.



Duža putovanja vezana uz Europu rasti će od 12 do 15 posto do 2020 godine, po istoj stopi kao i globalni dolasci (od 18 do 24 posto), dok će relativni porast u sjevernoj Aziji bilježiti jedva polovicu navedenog.<sup>169</sup> U slučaju putovanja iz Europe, prema prognozama Wto-a, rast će biti dvostruko veći nego što će to biti slučaj sa intra-Europskim putovanjima.

Euroljani se u intra-europskim putovanjima kreću unutar EU zone i to ponajviše turisti Austrije, Belgije, Njemačke, Danske i V. Britanije. Pritom su top destinacije Francuska, Španjolska i Grčka. Izvan zemalja EU putuje se u znatno manjem opsegu.

Tablica 24.

**Top destinacije Europe u zemljama članicama EU-a**

Zemlje	Destinacija br. 1	Destinacija br. 2	Zemlje EU	Zemlje izvan EU
Austrija	Italija (19%)	Grčka (13%)	65%	14%
Belgija	Francuska (24%)	Španjolska (21%)	74%	13%
Njemačka	Španjolska (17%)	Italija (15%)	73%	9%
Danska	Francuska (10%)	Grčka (9%)	59%	9%
Francuska	Španjolska (7%)	V. Britanija (2%)	22%	8%
Grčka	Njemačka (2%)	Francuska (2%)	8%	1%
Italija	Francuska (8%)	Španjolska (4%)	25%	5%
V. Britanija	Španjolska (18%)	Francuska (9%)	52%	16%

Izvor: Eurostat, Eurobarometar 1997-2000, *Facts and figures about Europeans on holidays*, (<http://europe.eu.int/en/comm/dg23/index.htm>)

Hrvatska, iako još uvijek destinacija izvan Euro zone predstavlja integralni dio velikog tržišta. S obzirom na tržišta s kojih turisti dolaze možemo konstatirati da smo u nju duboko integrirani<sup>170</sup>. Predviđanja za 2005. godinu, jamačno će isto potvrditi s obzirom na prognoze od barem 7,5 milijuna gostiju iz zemalja EU-a.<sup>171</sup> Ponajprije se misli na intenziviranje posjeta iz Italije, Francuske, Nizozemske, V. Britanije i Skandinavskih zemalja. Isto vrijedi i za Austriju.

Europa ostvaruje oko 60 posto međunarodnih turističkih dolazaka. Visok postotak dolazaka povezuje se sa većim brojem malih zemalja unutar kontinenta, koje stimuliraju intra-

<sup>169</sup>WTO, *Tourism 2020 vision*, 2000, str. 34, 45.

<sup>170</sup>Cf. Grafikon 8. *Struktura gostiju prema zemljama dolaska*

<sup>171</sup>Bulić, N., (2005) «Po broju turista - 98 posto u EU-u», *Glas istre*, Srijeda, 6. travnja., str. 22.

Europska putovanja. Radi ilustracije distribucije turizma Europe tablica 25. daje pregled broja noćenja rezidenata i nerezidenata.

Unatoč rastu broja međuregionalnih turističkih putovanja brže od inter - regionalnih dolazaka (od 60.8 mil. do 123.7 mil. od 1985. – 2000. g. ), većina Europljana (oko 87 posto) ostaje unutar Europe.<sup>172</sup> Razlog je sve veća važnost troškova prijevoza u i izvan destinacije u usporedbi s ostalim tržištima. Visok udio «intra-kontinentalnog» turizma rezultirao je reduciranjem konkurentnosti destinacija različitih zemalja, čija su regionalna tržišta više ili manje odvojena.

Tablica 25.

### Struktura i kompetitivnost europske turističke industrije

Zemlje	Broj noćenja (mil.)			Bilanca plaćanja-putovanja	
	Ukupno	Rezidenti	nerezidenti	Rezidenti-(mil. €)	Nerezidenti-(mil. €)
Belgija	29.2	13.7	15.5	6 868	443
Danska	25.2	15.2	10.0	4 366	437
Njemačka	298.5	256.1	42.4	17 526	413
Grčka	62.0	14.7	47.3	10 061	218
Španjolska	227.3	83.4	143.9	33 659	234
Francuska	278.1	171.3	106.8	32 442	304
Irska	30.7	9.1	21.6	2 790	129
Italija	332.4	194.8	137.5	29 823	217
Luksemburg	2.5	0.2	2.3	1 023	442
Nizozemska	82.8	55.3	27.5	7 962	290
Austrija	90.7	26.2	64.5	10 746	167
Portugal	41.3	16.2	25.1	5 783	230
Finska	16.0	12.0	4.1	1 417	347
Švedska	38.8	31.2	8.7	4 037	466
V.B.	289.3	212.2	77.2	23 695	307

Izvor: Eurostat, 2000.

Pritom se postavlja pitanje zašto više od 80 posto Europljana preferira regije sa relativno nižom cjenovnom konkurentnosti i samo mali dio se ponaša kao «racionalni potrošač»? Čini se da se isto može objasniti troškovima prijevoza (kao dio cijene proizvoda) koji se čine bitnima za kalkulaciju troškova. S potrošačke strane gledišta, ne postoji cjenovna konkurentnost kratkoročno i dugoročno orijentiranih destinacija.<sup>173</sup> Vodeći se važnošću troškova prijevoza u destinaciju kao dijela odluke o putovanju za većinu današnjih turista, čini

<sup>172</sup>Tourism 2020 vision, (2000) WTO, str. 35.

<sup>173</sup>Prema indeksu cjenovne konkurentnosti kalkuliranom od strane WTTC-a, Europske zemlje imaju ekstremno nisku kompetitivnosti (vidi prilog 1.). To pokazuje da su sa aspekta potencijalnog turista, troškovi prijevoza i vrijeme utrošeno za putovanje u i iz destinacije puno bitniji čimbenici.

se manje vjerojatnim privući veći broj turista drugih kontinenata u posjet Europi. Studije cjenovne elastičnosti turističke potražnje dokazuju da dugotrajna putovanja u nisko-cjenovne destinacije značajno rastu sa nižim cijenama, ali češće većih pomaka u kvaliteti, npr. usluživanja.<sup>174</sup> Isto navodi na zaključak da unatoč konkurentnosti između regija i destinacija, eksterni čimbenici, kao što su klima i blizina obale, kvalitete i atraktivnost destinacije postaju važniji pri donošenju odluke o turističkom putovanju od cjenovne konkurentnosti.

Ovakve strukturalne promjene u turističkoj industriji zahtijevaju nužnost praćenja, restrukturiranja i pregrupiranja procesa na razini gospodarstva, radi rasta konkurentnosti te ekonomskog rasta i zaposlenosti. Iako se čini jednostavnim razviti konkurentnost (usporedbom cijena proizvoda, kvalitete, ukupnim jediničnim troškovima, jediničnim troškovima rada, rastom tržišnog udjela), radi se o puno težim kriterijima usporedbe međunarodne kompetitivnosti regija ili zemalja EU. Misli se pritom na turistički proizvod koji između destinacija poprima različite varijante (vidi prilog 10.).

Pri komparaciji cjenovne konkurentnosti turističkih destinacija ili zemalja samo na temelju cijena smještaja, restorana i drugih usluga, zemlje sa najboljom cjenovnom konkurentnošću imat će niži destinacijski prihod (Papua New Guinea), od zemalja EU-a.<sup>175</sup> S druge strane to znači da cjenovna konkurentnost između udaljenih i vrlo različitih regija nije tako blizu tržišta za prijevozne proizvode, i nužno vodi zaključku da reduciranje cijena može imati efekt jedino na potražnju prema određenoj udaljenosti, sve dok ona nije kompenzirana visokim troškovima putovanja. Unapređenje konkurentnosti reduciranjem troškova i cijena može biti strategija jedino onih regija koje su međusobno blizu. Unutar EU-a, u slučaju kraćih udaljenosti, udio emitivnog putovanja je veći nego što je to slučaj sa posjetima generiranim prema Europi.<sup>176</sup>

Grafikon 29. prikazuje značajnu razliku u broju turističkih aranžmana između zemalja Mediterana (članica EU-a) gdje je domaći turizam od veće važnosti nego što je to u drugim zemljama Europe.

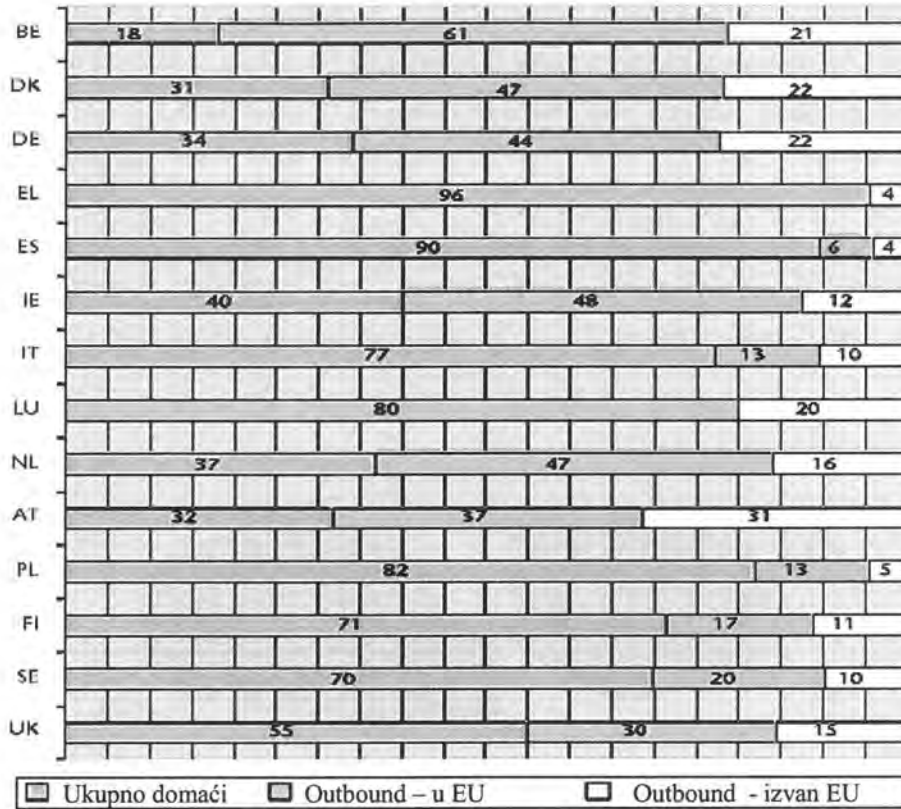
<sup>174</sup>Travel and Tourism Research Association (2003) *Journal of Travel Research*, kolovoz, str. 58. <http://www.ttra.com>

<sup>175</sup>WTTC, [www.wttc.org](http://www.wttc.org), link: competitiveness monitor, link: databank, price competitiveness (prihvaćeno: 22.1.2004).

<sup>176</sup>Ovi pokazatelji nisu reprezentativni za prikaz potpunog ekonomskog utjecaja putovanja. Ako putovanja sa jednim noćenjem i više uzmemo u obzir, udio domaćih putnika raste prema 50 posto u većini zemalja, dok veza između *outbound* turizma u Europu i izvan nje ostaje gotovo isti. (Napomena: Podaci o domaćim putovanjima sa jednim noćenjem i više nisu obuhvaćena Eurostat bazom podataka).

Grafikon 29.

## Turistički aranžmani u 2000. godini u %, zemlje EU-a



Izvor: Eurostat, «How Europeans go on holiday», *Statistics in Focus*, 20.03.2002, Dio 4 - 15/2002, Tablica 1, str. 2. (Podaci za Francusku nisu raspoloživi).

Mediterranske zemlje su tržišta visokog potencijala ekspanzije. Međutim, ako uzmemo u obzir da je gotovo najvažniji kriterij odabira destinacije more (kombinirano sa dobrom klimom), jasno je da će racionalno ekonomsko ponašanje potencijalnog turista biti zadovoljenje niskih troškova prijevoza.<sup>177</sup> Također, što je udaljenost od obale kraća, u zemljama Mediterana, to može biti ujedno i razlogom nižeg udjela turističkih aranžmana u te zemlje. Ovakve prognoze upućuju na smanjenje atraktivnosti europskih destinacija ali ne u svijetu, već prema europskim turistima što uzrokuje promjenu udjela dolazaka unutar Europe gdje tradicionalne destinacije zapadne i južne Europe gube u odnosu na istočni Mediteran.

Prateći tipove smještaja, među zemljama članicama Unije postoji značajna razlika. Manje zemlje, osobito one južne Europe (Švedska i Finska), preferiraju privatni smještaj, dok

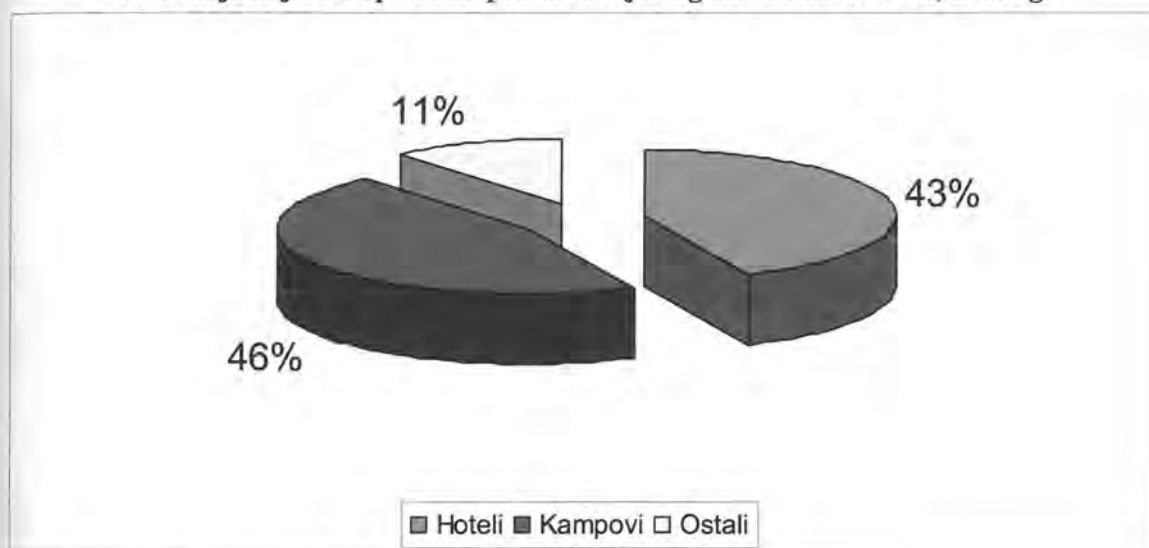
<sup>177</sup>*Tourism market trends* (2003) WTO for Europe.

Njemačka i Luksemburg između 40 do 50 posto noćenja ostvaruju u hotelima. Objašnjenje ove varijacije leži u činjenici različitosti značaja poslovnog turizma za zemlje Europe.<sup>178</sup>

Broj kreveta u svim tipovima smještaja raste od 17.7 mil. u 1990. godini do 21.1 mil. 2000. g.<sup>179</sup> Uzimajući u obzir značajne devijacije između zemalja članica, veličina prosječno Europskog hotela porasla je lagano od 45.3 do 48.0 soba po hotelu u periodu od 1995. – 2001. g. , dok su veliki hotelski lanci i *brandovi* predstavljali između 10-20 posto ukupnih kapaciteta soba Europe.

Grafikon 30.

Udio smještajnih kapaciteta prema broju registriranih kreveta, 2000. g.



Izvor: Eurostat, NewCronos, dio 4, vlastite kalkulacije

Zemljopisno Europa još uvijek ima najveću koncentraciju broja kreveta u odnosu na druge regije svijeta.<sup>180</sup> Razdoblje od 1990. -2000. god. obilježeno je većom zauzetosti po sobi što se objašnjava i brzim rastom broja postelja. (vidi prilog 9).<sup>181</sup>

Sporiji rast broja soba nakon 2000. god. u većem dijelu Europe u usporedbi s globalnim razvojem može biti povezana sa normalnom reakcijom na sporiji rast dolazaka

<sup>178</sup>Hotelski sektor pojedinih zemalja pogođen je promjenama turističke potražnje.

<sup>179</sup>Eurostat (2001) *New Cronos*, Tema IV.

<sup>180</sup>Visoke stope rasta u istočnoj Europi su posljedica razvoja i očekivanih dolazaka u regiju. Prema očekivanjima WTO-a udio turističkih dolazaka u istočnu Europu u odnosu na ukupan broj međunarodnih dolazaka na kontinent porast će od 15 % u 1990.god. do 31 % u 2020. god.

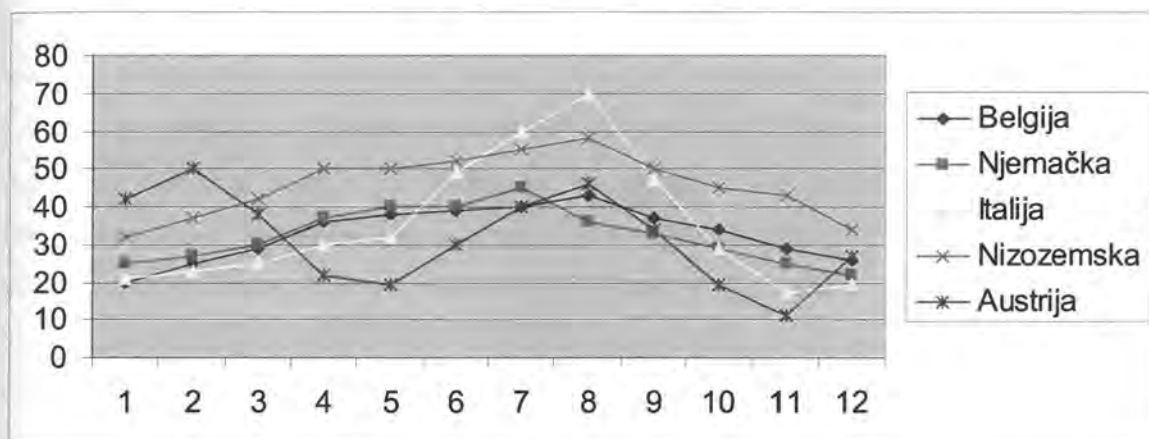
<sup>181</sup>Iako broj postelja u hotelima biva gotovo izjednačen s brojem kreveta u kampovima, ekonomska važnost u terminima povrata sredstava različita je s obzirom na cjenovnu različitost.

gostiju (4 posto godišnje za Europu i 5 posto globalno).<sup>182</sup> Uzimajući u obzir činjenicu da je po broju međunarodnih dolazaka zauzela tržišni udio od 60 posto (dok U.S.A 19%), sa strane turističke ponude to je regija koja je najbolje osigurana hotelima.

Problem koji se pritom postavlja pred hotelijere je što fiksni kapaciteti u turizmu Europe pate od sezonalnih varijacija potražnje koja se reflektira na mjesečnu okupiranost kreveta. Iskoristivost kapaciteta i utjecaj sezonalnosti prikazan je grafikonom 31. (vidi prilog 9.).<sup>183</sup>

Grafikon 31.

**Pokazatelji zauzetosti kreveta u odabranim zemljama EU-a  
(utjecaj sezonalnosti), 2000. g.**



Izvor: Eurostat, NewCronos, dio 4, putovanja, vlastite kalkulacije autora

Hotelski podsektor zabilježio je proces koncentracije ali znatno sporije nego što je to slučaj sa sektorom turističkih organizacija i nije vodio istoj razini tržišne koncentracije. Doprinos subsektora povratu sredstava turističkom sektoru u ukupnom odnosu pokazuje da je važnost turističkih agencija/turoperatora u nešto značajnijoj prevazi u odnosu na hotele iako je još uvijek polovina povrata bazirana na ekonomskim aktivnostima ugostiteljstva.

Oko 97 posto tvrtki u turističkoj industriji pripada hotelima, restoranima i barovima te isti kreiraju 71 posto povrata sredstava. Turoperatora i putničke agencije<sup>184</sup> koje čine manje od

<sup>182</sup>WTO, *World overview and tourism topics*, 2002 edition, str. 25. (za potpuniju ekonomsku validnost danih postotaka dolazaka potrebno je komparirati podatke o broju noćenja. (WTO registira samo podatke o broju turističkih dolazaka u svojim prognozama).

<sup>183</sup>Statistika Eurostata ne prezentira okupiranost soba u zemljama članicama organizacije.

<sup>184</sup>Sektor turoperatora i putničkih agencija u 90-tima se sastojao od 44 000 tvrtki.

3 posto tržišta ostvaruju povrat od 29 posto<sup>185</sup> U slučaju 99 posto tvrtki radi se o malom i srednjem poduzetništvu, od kojih je većina u vlasništvu jedne do devet osoba. Iako se ovdje radi samo o nekoliko većih tvrtki, čini se da je njihov ekonomski značaj u terminima povrata veći i raste između značajnih subsektora.

Rast potencijala Europskog turizma može doći do punog izražaja ako su adekvatni okvirni uvjeti osigurani od strane javne vlasti na svim razinama. Kreatori politike i poslovanja kombiniraju granice pomicanja rasta.<sup>186</sup>

### 5.1.1.1. Usmjeravanje razvoja tercijarnog sektora

Globalni i regionalni modeli razvoja postaju nedjeljivi. Pojava globalizacije mijenja dosadašnje postavke regulacijske teorije, koja je zasnovana na naciji i teritorijalnoj pripadnosti. Odgovor na globalizacijske tijekove je simbioza režima akumulacije i modela regulacije pojedine zemlje. Globalizacija je omogućila kreiranje međunarodnih tržišta destinacija (Alpe, Mediteran i dr.). Kada i koja skrivena potražnja postaje efektivnom za međunarodni turizam ovisi o troškovima međunarodnog turizma, osobito na relacijama unutar-nacionalnih putovanja. Moć današnjih turoperatora bazira se na reduciranju cijena hotela, najma automobila i ostalo.

Naime, globalizacija je uvela limite nacionalne turističke regulacije. Proizvodnja i potrošnja su globalizirane, unatoč postojanju ograničenja globalnog dosega i organizacije kompanija. Moć regulacije prenosi se na lokalnu/regionalnu razinu, i prema višim tijelima uprave (EU i WTO).

Mjere koje se moraju poduzeti da bi turizam Europe unutar globalizacijskog procesa mogao egzistirati zasnovan na regionalnom razvoju je podrška programa Europske Unije modelom organiziranja na svim razinama ekonomske politike. Pritom se misli na direktne mjere osiguravanjem sredstva iz proračuna, raznih fondova i sektorske politike prema

<sup>185</sup> *European business, facts and figures* (1991 – 2001) Eurostat, Dio 5, *Trade and tourism*, str. 336. Vlastite kalkulacije autora.

<sup>186</sup> Globalisti zastupaju mišljenje da ekonomija obujma, socijalne i političke promjene imaju značajnu moć kreiranja nacionalnih ekonomija u svijetu «bez granica». (Ohmae 1990). Tradicionalisti prepoznaju i priznaju da promjene postoje, ali ga ne doživljavaju kao proces internacionalizacije. Po njima su kapitalne i ekonomske aktivnosti orijentirane ka nacionalnim tržištima (Hirst i Thompson: 1996). (vidi prilog 18. *Turizam, globalizacija i nacionalna regulacija*)

turizmu. Strukturni fondovi imaju u okvirima EU precizno utvrđene namjene i sredstva se mogu usmjeravati na prioritete koji se vežu zu ciljeve koje valja ostvariti:<sup>187</sup>

Prvi prioritet čine regije koje zaostaju u razvoju, a cilj je ubrzanje njihovog razvoja i smanjivanje jaza.

Drugi prioritet čine ekonomske i socijalne promjene ili restrukturiranje gospodarstva u regijama sa strukturnim poteškoćama (tzv. depresivne regije).

Treći prioritet čini usavršavanje (modernizacija) sredstava treninga i kreiranja zaposlenosti izvan regija obuhvaćeno prvotnim ciljem, a gdje su takve mjere dio strategije za harmonizaciju i približavanje.<sup>188</sup>

Dosad definirani uvjeti poslovanja kroz regulaciju, ekonomski i nekontrolirani rast zamijenjeni su terminima deregulacija, restrukturiranje i ograničenje rasta. Iako su po svojim osnovnim ulogama različiti, javni i privatni sektor Unije međusobno se povezuju u stvaranju produktivnog i konkurentnog gospodarstva pomoću regionalne i lokalne razvojne politike.

U regionalnoj politici EU-15 pretežite su mjere koje potiču strukturne promjene i konvergenciju u razvijenosti<sup>189</sup> uvažavajući pritom specifičnosti kako na razini zemlje tako i pojedine regije. Ekonomski život zemlje odvija se preko mikroekonomskih jedinica koje su smještene u nacionalnom prostoru, pri čemu istog po određenim kriterijima sagledavamo preko regija.<sup>190</sup>

Uprava satelitskih računa za turizam, rađenih po rigoroznoj i široko poznatoj metodologiji, je kompilacija standarda EU i OECD-a, koja reflektira potrebe i privatnog i javnog sektora te stvara mogućnost pouzdanih informacija utjecaja turističkih aktivnosti, uključujući projekcije i prognoze.

<sup>187</sup>Ibid, str. 65.

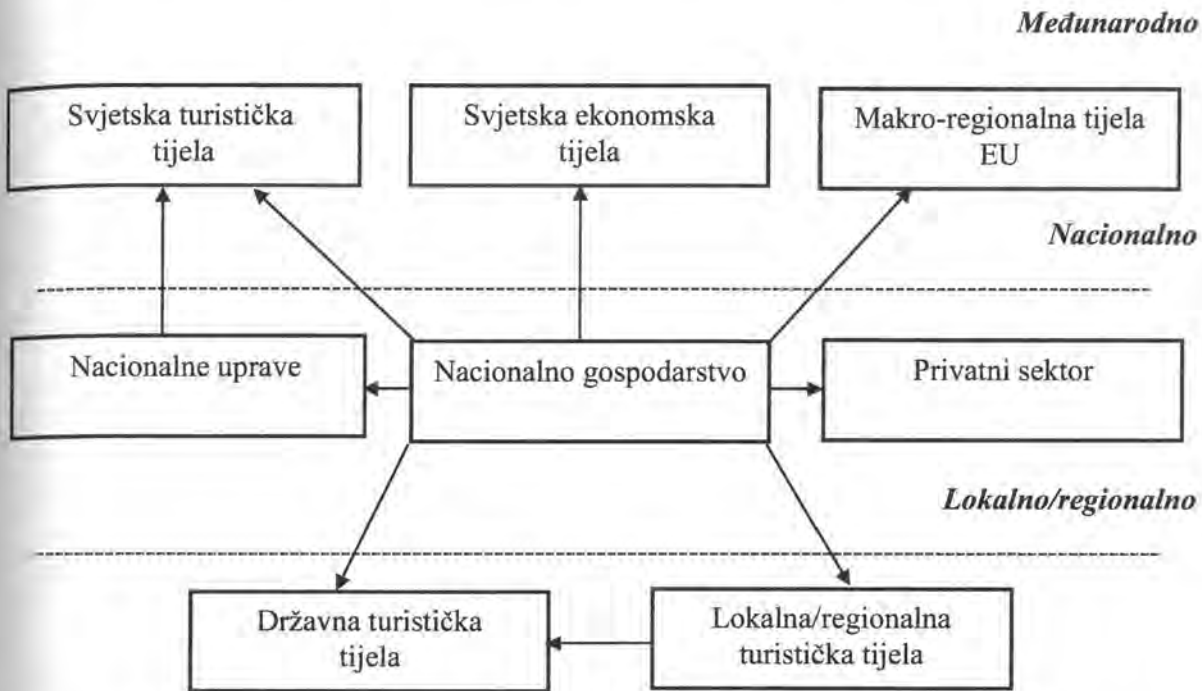
<sup>188</sup>Primjeri direktnih stranih investicija u Vietnamu u razdoblju od 1988. – 1996., uključujući i konstrukciju hotela Sheraton i ostale turističke mogućnosti iznjele su na vidjelo važnost nacionalne regulacije u turizmu. Pritom su investicije odbačene radi problema u poslovnom i operativnom okruženju: visokom riziku, menadžmentu, slabom tržištu kapitala i niskoj razini razvoja bankarskih usluga. O tome detaljnije vidi cf. Sadi, M.A. i J.C. Henderson (2001) «Tourism and foreign direct investment in Vietnam», *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 2(1):67-90.

<sup>189</sup>O tome detaljnije cf. Batt, J. (2003) *The EU's New Borderlands*, Centar za Europsku reformu, Madrid.

<sup>190</sup>Bogunović, A., (2004) «Regionalna politika EU i Hrvatska», *Ekonomska istraživanja*, Fakultet ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» Pula, Vol.17., br., str. 63.



Slika 20.

**Međuviznost mikro i makro razina upravljanja u turizmu**

Izvor: Shaw, G i Williams, A.M., (2004) *Tourism and tourism spaces*, Sage publications, London, str. 47.

Proizlazi da je ekonomija zemlje prepoznatljiva preko jedinica čiji zbroj i tvori ukupnu ekonomiju. Regionalna politika turističke ponude obuhvaćena u «grozdovima» turističke ponude doprinosi distribucijskoj i alokativnoj funkciji tržišta, te razvoju konkurentnosti. Razvoj konkurentnosti ponovno zatvara krug i pridonosi globalnom razvoju.

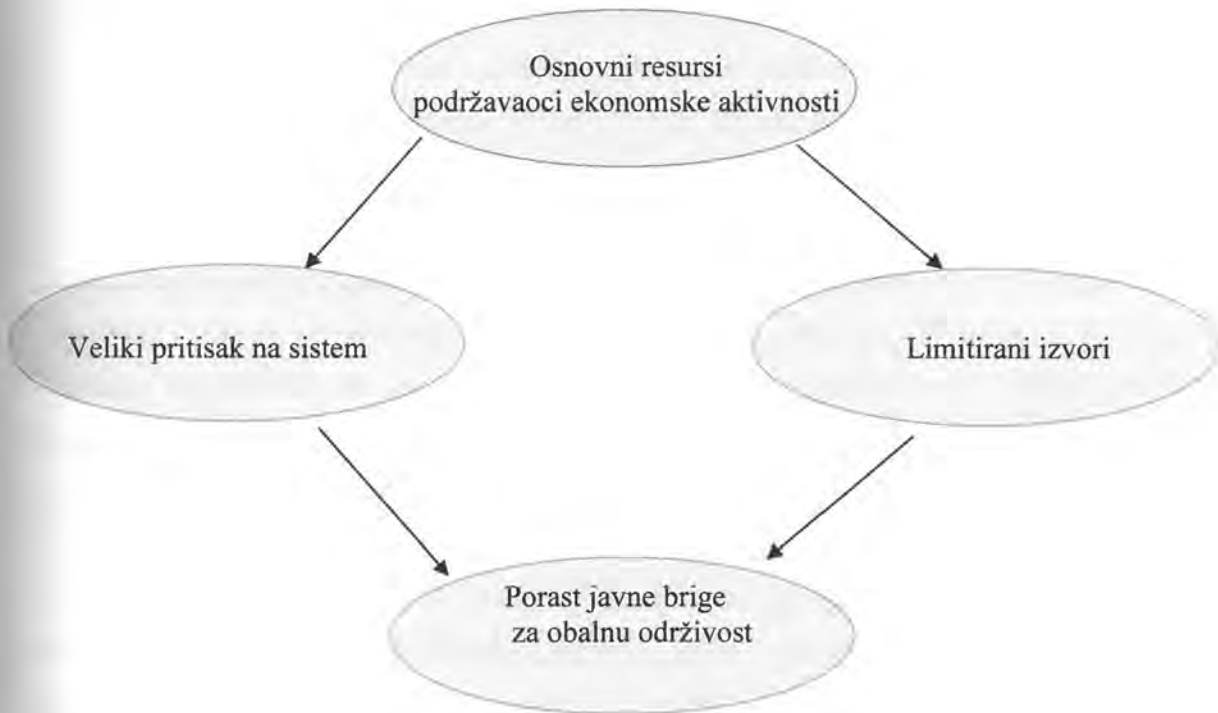
## 5.2. Konkurentna pozicija zemalja Sredozemlja i Hrvatske

Pritisak turističkog razvoja na obalni pojas usmjerava zemlje Mediterana na reduciranje istog, prekvalificiranje turističke ponude, razvoj ruralnog turizma te zadržavanje postojećeg broja smještajnih kapaciteta na obali. Scenarij kojim se želi reducirati postojeći turistički pritisak zahtijeva stroge i nepopularne javne politike bez značajnijih koristi za razvoj

i okolinu.<sup>191</sup> Do opisanih promjena dolazi zbog rasta svjesnosti turističkog tržišta o turističkim prednostima zemalja Mediterana. Isto motivira i turističke operatore kako bi u svom djelovanju unaprijedili razinu satisfakcije gosta. Destinacije kao što su Rimini u Italiji i Calvià (Balearsko otočje – Španjolska) karakterizirani su kao područja od visokog turističkog interesa sa 40 milijuna turista godišnje (spadaju u vodeće destinacije Mediteranskog bazena) ali i područja od velike rizičnosti za daljnji turistički opstanak.

Slika 21.

### Obalni pojas Mediterana



Izvor: Jacob, M., et al. (2004) «Environmental innovation as a competitiveness factor for a tourism based economy: The case of Mediteran Coastal region», *OMT Conference*, May 2<sup>nd</sup>, Madrid.

<sup>191</sup>Današnji trendovi mediteranskih zemalja zbog istih su problema izmijenjeni u smislu veće segmentacije tržišta, diversifikacije proizvoda, podizanja kvalitete usluga i infrastrukture, obrazovanja kadrova, ulaganja u promociju. Zaključci autora prema: S. Alessio, Director ECOBILANCIO Italia, Rome, Head Sustainable Tourism Unit AMBIENTE ITALIA Research Institute, Milan, *International Consultant PAP/RAC*, Split i *Basic orientations for the sustainability Basic orientations for the sustainability of Europeantourism*, <http://europa.eu.int>

Radi smanjenja šteta koje turizam donosi ovim područjima kao i eliminiranju rizika za one destinacije kod kojih ovakav stupanj opterećenosti nije nastupio Međunarodni Program za Mediteran (ranije WWF) razvio je spektar inovacijskih vodilja. Naglasak je dan na turističke investitore i osjetljive destinacije s obzirom na održivost kao što su Hrvatska, Maroko, Tunis i Turska (slika 21.). Ideja je bazirana na održavanju razvoja davanjem uputa investitorima o turističkim inovacijama te jasnim predodžbama ekonomskog rizika i ekonomskih koristi koje se investicijama mogu ostvariti. Pritom se investicije provjeravaju sa ekonomskog, socijalnog i ekološkog aspekta pouzdanosti. Identificiranje rizika osnova je turističke brige o kapacitetima. Prije konačnog prihvaćanja investicijskog modela u obradu se uzimaju različiti alternativni scenariji. Provedena analiza koja prethodi ulasku investicije u pojedinu regiju pokušava stvoriti interaktivni model između turizma, ekonomskog sektora i okoliša. Analiza veza između turističkog sektora i štete koju isti može donijeti okolišu u fokusu je studije ovakvoga tipa. Pritom je potrebno uzeti u obzir da ekonomska aktivnost povezana sa resursima sektora svojim djelovanjem afektira lokalno okruženje i utječe na aktivnosti resursa i turističkog sektora. Dakle, postoji velika svjesnost o koristima i štetama današnjih procesa u turizmu na turističke regije tj. destinacije. Iz činjenice o ne postojećoj input-output analizi hrvatskog turizma, nedostatku međusektorske analize i praznini u klasifikaciji djelatnosti proizlazi problematičnost izrade "cost-benefit" analize na razini regije, odredišta ili čak pojedinog objekta. Tome u prilog idu i veoma složeni postupci za utvrđivanje realnih sadašnjih i budućih koristi i izdataka od turističkih investicija u određenoj regiji/cijene izgradnje, otkup zemljišta, raspoloživi i očekivani zahvati u infrastrukturu, politika regionalnih vlasti itd.<sup>192</sup> Time je trendove u zemlji kao i usporedbu sa zemljama Mediterana teže ostvariti po brojnim pokazateljima. Hrvatska državna politika shvaća prioritet koje ima pravilno turističko investiranje te se zalaže za investicije u visokokvalitetne turističke objekte uz zadovoljenje svih aspekata investicijskog profila (ekonomski, socijalni i ekološki profil). Trend brzog razvoja turizma, uvjetovan kretanjima inozemne turističke potražnje, pruža mogućnost različitih poduzetničkih inicijativa i investiranja u turizam kao gospodarsku djelatnost koja je u stalnom porastu.<sup>193</sup>

Hrvatska se kao turistička zemlja obvezala prema WWF-u u sljedećim elementima razvoja.<sup>194</sup>

- Uspostavljanje politika i vodilja održivosti turističkog razvoja;

<sup>192</sup>Kobašić, A., (2003) "Od multiplikatora do turističke satelitske balance", *Tourism and Hospitality management*, god. 9, br. 1., str. 60.

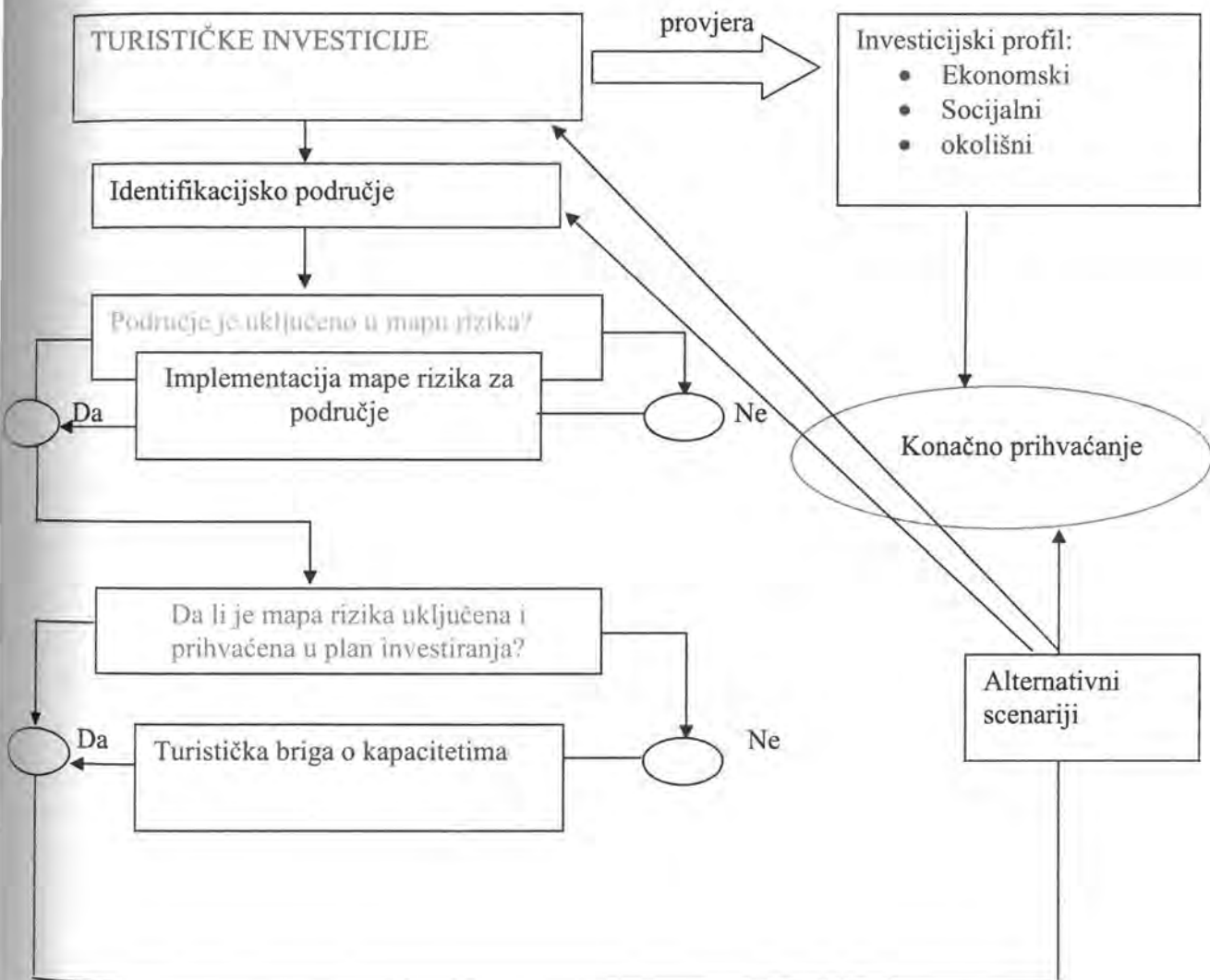
<sup>193</sup>Zaključci HGK-a (2003) *Sektor za turizam*.

<sup>194</sup>"Croatia, The impact of travel & tourism on jobs and the economy" (2003), Wto publication.

- Definiranje planova koji uvjetuju potrošnju, zagađenje i iskoristivost resursa u želji daljnjeg rasta turističke potražnje;
- Osiguranje socio-ekonomskih, kulturnih koristi od turizma;
- Prepoznavanje regionalnih i lokalnih snaga i mogućnosti turizma;

Shema 6.

**Turističke investicije - sredstvo turističke održivosti**  
(investicijski alati za mediteranski bazen)



Izvor: Izrada autora prema: Raleigh, L.E. i Roginsky R.J., (1999) *Hotel investments, Issues & Perspectives*, Second edition, American Hotel & Motel Association.

Hrvatska se svjesno prihvatila obveze na kohezivnu, dugoročnu strategiju održivog razvoja turizma kako bi osigurala atraktivnost onih oblika turizma u budućnosti koji će se ostvariti koristi za sve sudionike u procesu. Ne smije se pritom zaboraviti da Hrvatska ima vodeću prednost ispred svojih brojnih direktnih konkurenata – prirodne i kulturne vrijednosti još uvijek su očuvane i nude široki potencijal za buduću održivost razvoja.

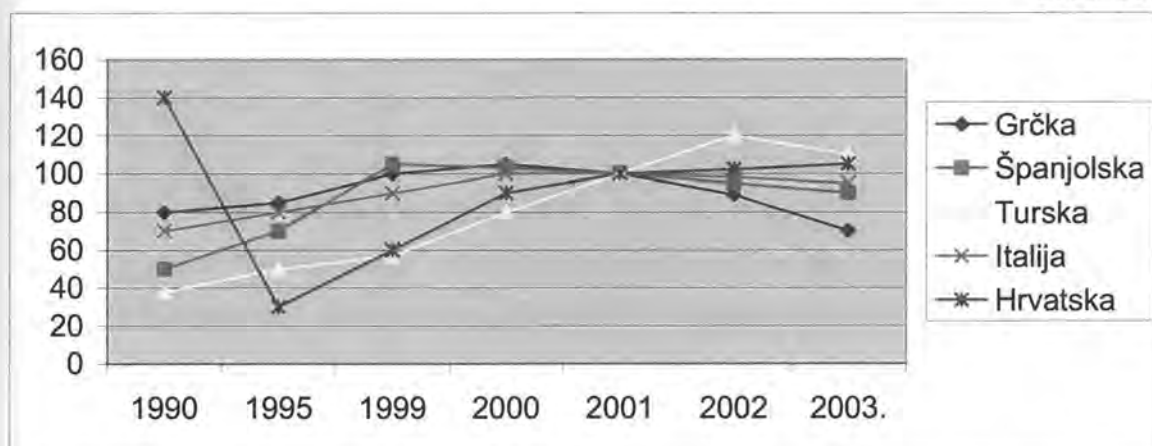
Da bi se moglo doći do detaljnijih zaključaka o poziciji Hrvatske prema konkurentima i sa drugih aspekata potrebno je, osim aspekta održivosti, izvršiti detaljniju analizu konkurentnosti zemalja Mediterana i Hrvatske.

Zemlje Mediterana su vodeće turističke destinacije (čine 30 posto svjetskog turizma) koje se odlikuju izuzetnim povijesnim i kulturnim vrijednostima. Mediteran je regija koja zahvaća 46 000 km obale te je područje sa 20 posto svjetskih kapaciteta marina. Oko 90 posto ugostiteljskih kapaciteta locirano je u Španjolskoj, Grčkoj i Italiji koje se ubrajaju u prvih pet svjetskih turističkih destinacija.

Grafikon 32.

### TRŽIŠNA POZICIJA Ostvarena noćenja u hotelima i sličnim kapacitetima

2001=100



Izvor: Telišman-Košuta, N. i Ivandić, N., (2004) «Konkurentnost hrvatskog turizma», Split, HGK i Institut za turizam, *Poslovni skup Udruge poslovnih savjetnika*, studeni, Opatija.

Dosadašnja turistička politika ovih zemalja kao svoj osnovni cilj postavljala je rast broja turista, neovisno od mogućeg nosivog kapaciteta turističkih destinacija i teritorija istih. Stoga je današnja karakteristika turizma zemalja Sredozemlja visoka sezonalnost i

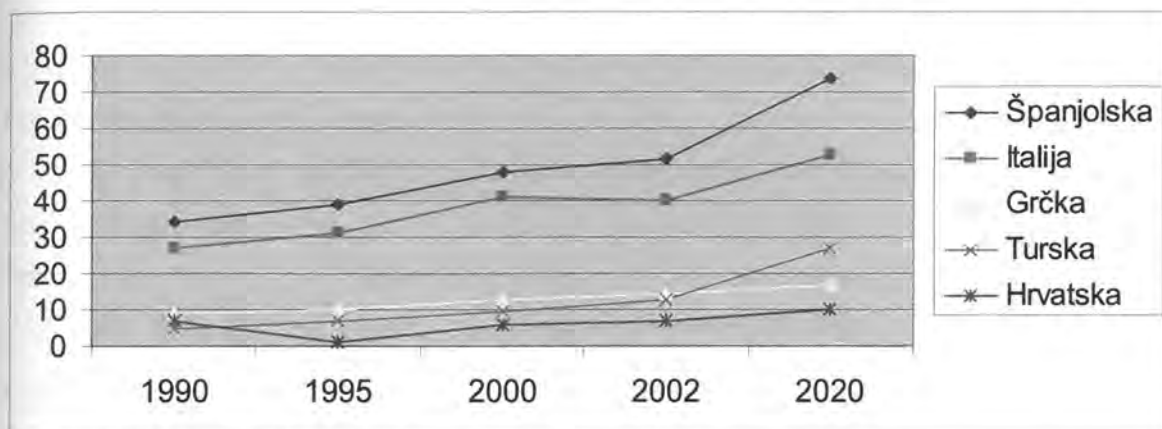
koncentracija turizma u obalnim zonama te su gotovo sve regije pogođene sljedećim kritičnim elementima:<sup>195</sup>

- Niska kvaliteta ponude;
- Potreba za prekvalifikacijom imidža;
- Visokom konkurencijom;
- Visokim varijacijama potražnje.

Grafikon 33.

### Hrvatska prema konkurentnim zemljama od 1990.-2020. godine

Međunarodni turistički dolasci u milijunima



Izvor: WTO, obrada HGK 2004.

Među zemljama Mediterana općenito se uočavaju brojni simptomi zaostajanja turističke ponude za suvremenim turističkim potrebama, što ograničava sam proces razvoja. Odmor na Mediteranu vezuje se uz: velike brojeve i ograničeni potencijal rasta, utjecaj na cijenu, te zreli proizvod. Socijalno i ekonomsko okruženje je povezano u većini regija izričito sa masovnim turizmom kao lokalnim identifikacijskim čimbenikom što se manifestira kao ograničavajući čimbenik daljnjeg razvoja.

Prema podacima danim u grafikonu 33. sve zemlje Mediterana ostvarivale su i ostvarivat će prema prognozama turističkih udruga i organizacija rast.<sup>196</sup> Najveći broj turističkih dolazaka u periodu od 1990. – 2020. god. ostvaruju Španjolska i Italija. Potom

<sup>195</sup>"Tourism trends in Mediterranean countries" (2004) Eurostat.

(<http://europa.eu.int/comm/competititon/enlargement>)

<sup>196</sup>Jedino je Hrvatska doživjela pad među odabranim destinacijama promatranja 1995. g. radi ratne okupacije.

Grčka i Turska koje ostvaruju intenziviranje broja dolazaka u razdoblju od 2002.-2020. god.<sup>197</sup>

Najveći broj zemalja Mediterana sa aspekta konkurentnosti gubi goste zbog Turske kao nova destinacije koja privlači velik broj turista. Sa godišnjom stopom rasta od 23 posto kada je u pitanju broj turista koji dolaze u tu zemlju, očekuje se da bi ova destinacija mogla sustići pa čak i prestići Španjolsku i postati vodeća destinacija Europljana za odmor.<sup>198</sup>

Većina europskih turista dolazi iz Velike Britanije i Njemačke. Gotovo petina istih posjetila je Grčku u 2003. god., ali je Turska vrlo prodornim kampanjama (prvenstveno niskim cijenama)<sup>199</sup> odvušla iste i od Grčke i od Španjolske.

Prednost Hrvatske ogleda se u činjenici da je za većinu europskih turista, uz isti broj dana, kategoriju smještaja i izvanpansionsku potrošnju, još uvijek jeftinije ljetovati u zemljama u kojima se cijene turističkih usluga obračunavaju u američkim dolarima ili u Hrvatskoj i u koju dolaze automobilom.

S druge strane promatranja hrvatske konkurentnosti na brojnim tržištima Europe nismo bili prisutni gotovo 13. -14. godina, te nas mlađa generacija turista nije mogla ni upoznati kao destinaciju.<sup>200</sup> Prema prognozama do 2020. god. očekuje se veći broj turista iz Francuske, skandinavskih zemalja, Velike Britanije i baltičkih zemalja. Hrvatska će prema prognozama biti hit samo u onim zemljama iz kojih turisti ne čine veliki udio u nas pa stoga ne treba biti previše euforičan niti podizati cijene.<sup>201</sup>

<sup>197</sup> Group of authors, Podaci AUEB-a, research materials, 2004.

<sup>198</sup> Turska je potrošila 117 mil. eura za turizam u 2004. godini, a Španjolska 176 mil.

<sup>199</sup> Turisti iz centralne Europe koji daju veću pozornost cijenama odlučuju se pri odabiru destinacije za Grčku i Tursku umjesto dosad Španjolsku uzrokujući dvocifrene stope povećanja za obje zemlje.

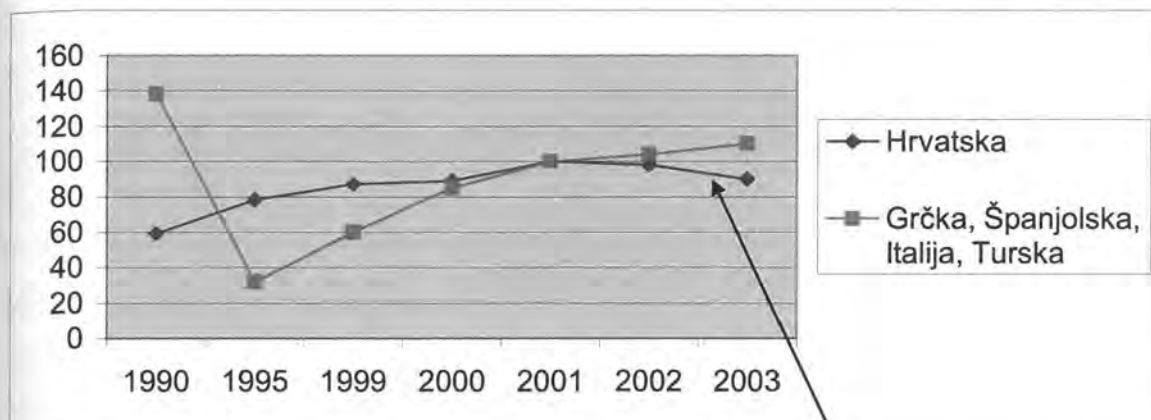
<sup>200</sup> Prije Domovinskog rata u Hrvatskoj je boravilo više od pola milijuna Engleza uglavnom u pred i posezoni.

<sup>201</sup> [www.uhpa.hr](http://www.uhpa.hr) (Stanić, M.: arhiv 30.03.2005.).

Grafikon 34.

**Hrvatska i konkurenti (tržišna pozicija – ostvarena noćenja)**

2001=100



9 mil. noćenja manje u 2003. godini

Hrvatska Vlada kao i Vlada Grčke ulažu značajne napore u promoviranje alternativnog turizma na svim područjima. Na raspolaganju su krediti za izgradnju smještaja za poljoprivredni turizam u ruralnim zonama, plasiraju se krediti sa malim kamatnim stopama za proširenje i renoviranje hotela, promovira se izgradnja terena za golf. Ovi su napori itekako dobrodošli ali odveć svježi da bi se polučili efekte puno ranije od 2006. god.<sup>202</sup> Prema broju smještajnih kapaciteta prednjače Španjolska i Francuska u kojima je i postotak iskorištenosti najveći.

Tablica 26.

**Broj kreveta, noćenja i iskoristivost kapaciteta: zemlje Mediterana**

Zemlje	Br. kreveta	% iskoristivosti kapaciteta	Br. noćenja	
			rezidenti	nerezidenti
Hrvatska	165 071	38.2	4 158	29 900
Španjolska	1 333 441	58.5	85 061	143 489
Francuska	1 200 984	59.9	179 038	110 255
Italija	14 256	26.5	214 000	2 328 000
Grčka	607 614	56.4	14 994	46 574
Turska	366 605	45.6	13 972	36 036

Izvor: Horwath Consulting, izdanje 2004. g.

<sup>202</sup> Domaća ulaganja u turizam Hrvatske u 2005. godini bliže se brojcima od 300 mil. Eura. Pritom uspjeh ovisi o originalnosti ponude, cijenama ali i onome što nudi konkurencija.



Tablica 27.

## Indikatori konkurentnosti - Hrvatska

Indeksi	Vrijednost indeksa	rangiranje
Cjenovni Indeks	69	29
Humani indeks	n/a	n/a
Infrastrukturni indeks	n/a	n/a
Indeks okoliša	70	43
Tehnološki indeks	88	46
Indeks radne snage	69	50
Indeks otvorenosti	50	83
Srednji indeks	71	71

Izvor: www.wttc.org/wttc/compmon

Napomena:

\* Vrijednost indeksa najmanja kompetitivnost je 0.0 ; najveća 100.0)

Rangiranje prva kompetitivnost 1; zadnja 212

n/a neraspoloživi podaci

\*označeno zelenom bojom: iznad prosjeka, žuto: prosjek, crveno: ispod prosjeka

Hrvatsko turističko tržište karakterizira tehnološko i razvojno zaostajanje za razvijenim okruženjem te se isto mora orijentirati na ekonomsku efikasnost i konkurentnost. Nažalost, Hrvatska još uvijek nije dostigla svoje potpune tehnološke potencijale. Prema podacima svjetskog turističkog monitora napredovanje zemlje u terminima modernih tehnoloških sistema i infrastrukture ocjenjeno je sa vrijednošću indeksa - 46. Poznajući skalu WTO-a prema kojoj je zemlja sa najnižim performansama konkurentnosti označena sa vrijednošću indeksa 0, a najviša sa 100 Hrvatska se nalazi na 46 poziciji od ukupno 212 promatranih zemalja.

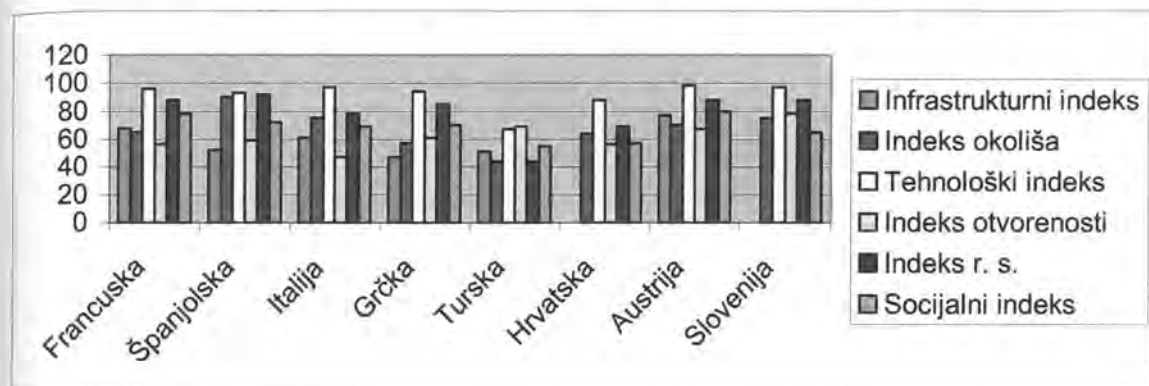
Zaključujemo da iako je označena zelenom bojom prema usvajanju i primjeni informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija u turističkom poslovanju daleko je iza turističkih konkurenata (posebice onih direktnih).

Provedeno je više različitih istraživanja o konkurentskim prednostima i nedostacima hrvatskog turizma koje su rezultirale zapažanjima trenutnog stanja razvitka.<sup>203</sup> Za usporedbu je najznačajnije proanalizirati turistički srodne zemlje Hrvatskoj, odnosno sredozemne zemlje (Italija, Španjolska, Grčka, Turska ...) prema indeksima konkurentnosti WTO-a.

<sup>203</sup>O tome detaljnije cf. "Konkurentnost hrvatskog turizma" (1997) *Steigenberger Consulting*, GMBH, Stuttgart, str. 15.

Grafikon 35.

## Usporedba indeksa konkurentnosti mediteranskih zemalja



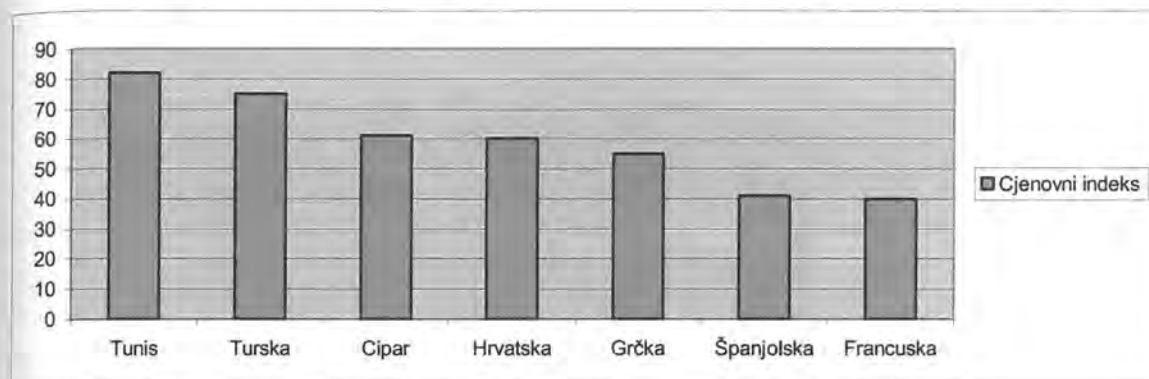
Izvor: Ibid

Prema podacima izraženim kroz indekse konkurentnosti među mediteranskim zemalja jedino je Turska pozicionirana slabije od Hrvatske u pojedinim pokazateljima. Najviši tehnološki indeks imaju Italija, Francuska i Austrija dok najniži Hrvatska (iako su obilježeni zelenom bojom i ne možemo govoriti o kritičnim kategorijama) i Turska. Najveći indeks okoliša imaju Španjolska i Austrija te najniži Hrvatska, Grčka i Turska. Najveći indeks otvorenosti bilježe redom Turska, Austrija pa Španjolska.

Infrastrukturni indeks (pokazatelj stanja prometnica u zemlji, pristupa izvorima vode, stanje sanitarija) nije prezentiran u pregledu podataka za Hrvatsku zbog neraspoloživosti istog. Hrvatska još nije statistički dovoljno obradila odnos dužine svojih cesta u usporedbi sa brojem populacije, razinom urbanizacije, visinom GDP-a per capita i regionalnim – specifičnim *dummy* varijablama.

Socijalni indeks i indeks otvorenosti označeni su žutom bojom, dakle kritični su pokazatelji koji ulaze u vrijednosti pokazatelja ispod prosjeka. Socijalni indeks koji u sebe uključuje standard života populacije, pristup iste medijima kao i postotak kriminala u zemlji ocijenjen je vrijednošću indeksa 57. Indeks otvorenosti ima gotovo istu podudarnost u kalkulacijama WTO-a. Trgovinska i turistička otvorenosti nisko su rangirane kao i zahtjevi za vizama kojima se ocjenjuje stupanj otvorenosti zemlje.

Grafikon 36.

**Cjenovna konkurentnost Hrvatske i konkurentnih zemalja i rang vrijednosti**

Izvor: Ibid

Najveću cjenovnu konkurentnost prema danim podacima imaju Tunis, Turska i Cipar. Isto se događa zbog trenda snižavanja cijena turističkih aranžmana u tim zemljama. Hrvatska se prema istim pokazateljima nalazi ispred Grčke, Španjolske i Francuske.

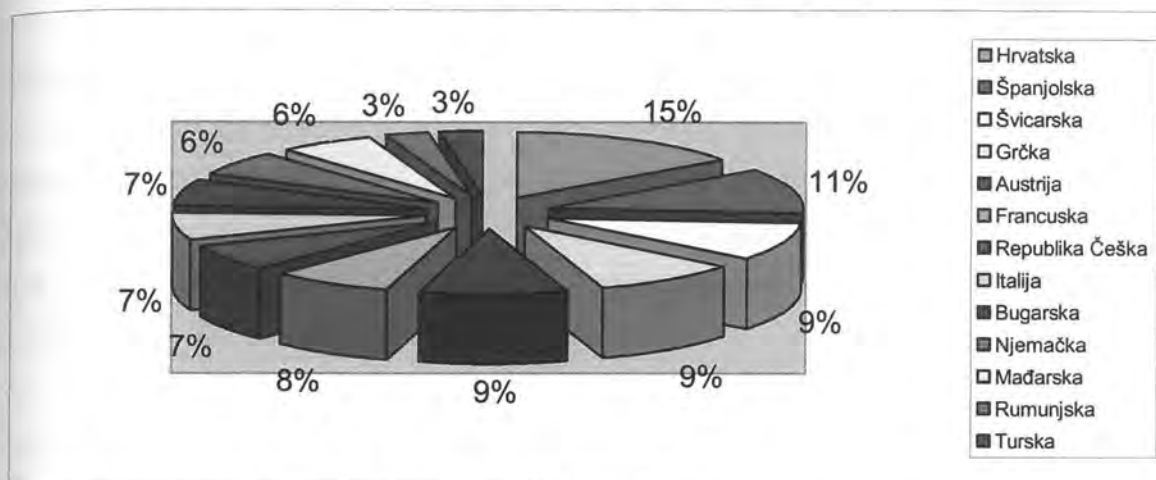
Prema cjenovnoj konkurentnosti svjetske skale rangirana je na 29. mjesto i smatra se cjenovno konkurentnom zemljom. Iako je označen zelenom bojom ovaj indeks je još uvijek ispod indeksa okoliša i tehnološkog indeksa.

Stope rasta zaposlenih u turizmu zemalja Europe variraju, posebice u malim zemljama od zemlje od zemlje i od godine do godine u puno većem omjeru u odnosu na ukupnu zaposlenost. Prema danim podacima Hrvatska među promatranim zemljama ima najveći postotak zaposlenih u turističkim aktivnostima u odnosu na ukupnu zaposlenost. Potom slijedi Španjolska (11 posto) te Grčka (9 posto). Tako je u nama konkurentnim turističkim zemljama svaka peta zaposlena osoba u Španjolskoj direktno ili indirektno zaposlena na turističkim poslovima, a u Grčkoj jedna na svakih 5,9 zaposlenih osoba.<sup>204</sup>

<sup>204</sup>Prognoze o kretanju turističkog prometa u EU pokazuju postojan rast turizma do te mjere da će broj zaposlenih u turizmu sljedećih deset godina porasti za daljnja dva milijuna (EU 2003).

Grafikon 37.

## Zaposlenost u turizmu Europe 2003. g. (% od ukupne zaposlenosti)

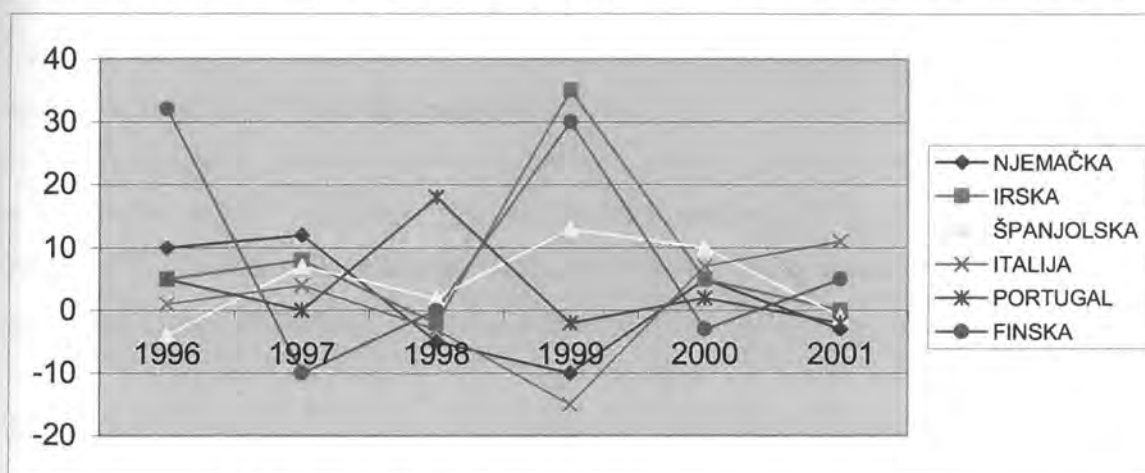


Izvor: Eurostat Izvor: Eurostat, Eurobarometar (2003)

<http://europe.eu.int/en/comm/dg23/index.htm>

Grafikon 38.

## Godišnji rast zaposlenih u turizmu za odabrane zemlje članice EU-a, 1996.-2001. g.



Izvor: Eurostat, «Rising employment in hotels and restaurants», *Statistics in Focus*, 6/2003, 11.03.2003. str. 2., Eurostat, *Tourism in Europe – trends 1995-98*, str. 8 (vlastiti izračuni i kalkulacije).

Najveći omjer zaposlenih u turizmu imaju najpoznatije turističke destinacije i to Grčka, Španjolska, Italija i Francuska (1 na svakih od 5 zaposlenih u turizmu).<sup>205</sup> Ipak, udio

<sup>205</sup>U Hrvatskoj je taj omjer 1 na svakih 4,1 zaposlenih u turizmu; o tome detaljnije cf. Konstantinos, A. (2004) "Utjecaj Europske unije na zaposlenost u turizmu", *Turizam*, Vol. 52. br.3., str. 289.

zaposlenih se u turizmu znatno razlikuje među članicama Europske unije. Španjolska je s otprilike 1,3 milijuna direktno zaposlenih radnika u turizmu članica EU s najvećim udjelom direktno zaposlenih u turizmu (7,8 posto). S druge strane Irska ima najmanji udio direktno zaposlenih turističkih radnika (1,7 posto ili 31.520 osoba).<sup>206</sup>

Jedan od glavnih problema odmorišnog turizma u Europi je njegova koncentracija i ograničenost na određeno razdoblje godine. To se negativno odražava na obrazovanje kadrova, kvalitetu usluga i konkurentnu sposobnost.<sup>207</sup> Sezonska priroda turizma uzrok je fluktuacije razine zaposlenosti u turizmu.<sup>208</sup> Radnici zaposleni u turizmu često trebaju naći drugo zaposlenje ili ostaju bez posla izvan sezone.

S obzirom da turizam stvara indirektno poslove u komplementarnim djelatnostima kao što je trgovina na malo, proizvodnja hrane, usluge te građevinarstvo, ukupan broj poslova u EU povezanih s turizmom penje se na 20 milijuna. Sposobnost turizma da generira poslove, potaknule je vlade mnogih članica EU-a u razvoju turizma. Svako osmo radno mjesto vezano je uz turizam (prosjeak EU-a) te se očekuje da će se do kraja idućeg desetljeća taj broj povećati za 2 milijuna, tj. tri posto.<sup>209</sup>

Prognoze Unije su da će se u terminima zaposlenosti povrat bazirati na postotku od 1-1,5 posto. To znači da će se do kraj desetljeća mogućnosti kreiranja poslova kretati između 2.2 i 3.3 mil. novih radnih mjesta u turizmu Europe. Daljnje zapošljavanje generirano je rezultatima turizma na druge ekonomske aktivnosti.

Komparacija sektora prema specifičnoj radnoj produktivnosti prikazuje da je produktivnost rada<sup>210</sup> u uslužnom sektoru (hoteli i restorani) Unije ispod one u ukupnoj industriji.<sup>211</sup> Grafikon 39. prikazuje samo polovinu prosječne radne produktivnosti istog podsektora i jednu od najnižih.<sup>212</sup>

<sup>206</sup> Andriotis, K., (2004) «Utjecaj Europske unije na zaposlenost u turizmu», *Turizam*, 52(3): 289-295.

<sup>207</sup> Dokument EU «Tourism in the European Union», [www.eurpoa.eu.int](http://www.eurpoa.eu.int)

<sup>208</sup> U mnogim zemljama EU-a turizam se kritizira zbog stvaranja sezonskih poslova, poslova s pola radnog vremena te onih za koje nisu potrebne kvalifikacije.

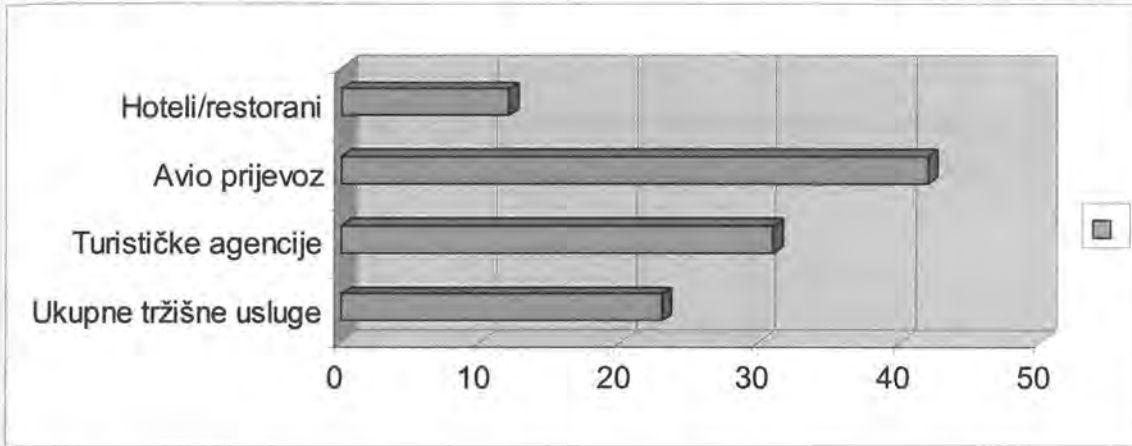
<sup>209</sup> Hitrec, T., (2000) «Malo i srednje poduzetništvo u turizmu: Neke europske orijentacije i hrvatska iskustva», *Turizam*, str. 6.

<sup>210</sup> Radna produktivnost definira se kao odnos dodane vrijednosti generirane od strane sektora prema broju osoba okupiranih radi kreiranja istog. U ovu definiciju ne ulazi različitost izražena kroz poslove na neodređeno vrijeme što je u visokom postotku tipično za turistički subsektor restorana, kafića i barova.

<sup>211</sup> Eurostat, (2003) *Employment in the market economy in the European Union — an analysis of the structural business statistics*, str. 23.

<sup>212</sup> Eurostat, News release, 12.5.2003, 54/2003, str. 1.

Grafikon 39.

**Radna produktivnost na tržištu usluga u zemljama članicama EU-a, 2000. g. (EUR)**

Izvor: Eurostat, News release, 54/2003, 12.05.2003, «Zaposlenost u europskom turizmu u 2000. godini».

Drugi podsektori turističke industrije (turističke organizacije i avio-prijevoznici) daju potpuno drugačiju sliku. Njihova radna produktivnost<sup>213</sup> je gotovo tri i četiri puta veća nego što je to slučaj kod hotela i restorana gledano ukupno.<sup>214</sup>

Ipak valja naglasiti da niska radna produktivnost podsektora hotela i restorana otpada na uslugu smještaja (gotovo 25 posto), dok su restorani i barovi reprezentativni sa 75 posto ljudske okupiranosti.<sup>215</sup>

Niske nadnice bitan su razlog visoke fluktuacije zaposlenih. Perspektive u karijeri koje vode rastu dohotka nedostaju, iako je rizik varijacija u zaposlenosti na višem prosjeku od ostalih grana djelatnosti. Niže nadnice u sektoru hotela/restorani, determinirane radnom produktivnošću, objašnjavaju probleme gospodarstvenika u nekim destinacijama. Osobito se pritom misli na zapošljavanje personala za poslove koji se smatraju manje atraktivnima zbog niske nadnice i radnih uvjeta. Na temelju obrazloženom možemo zaključiti zašto najniži indeks radne snage imaju upravo Hrvatska i Turska u odnosu na promatrane zemlje (grafikon 35.).

S druge strane, niža radna produktivnost je glavni razlog rasta zaposlenosti sektora i doprinosi hotela i restorana ukupnoj zaposlenosti. Ako radnu produktivnost definiramo kao

<sup>213</sup>Veća radna produktivnost može biti objašnjena visokim radnim intenzitetom koji podiže prosjek sektora. To znači da su potrebe za zaposlenošću niže što za posljedicu ima znatno višu radnu produktivnost (per capita).

<sup>214</sup>Eurostat, *Employment in the market economy*, str. 5.

<sup>215</sup>Eurostat, *European business, facts and figures*, Part 5, Trade and tourism, data 1991–2001, str. 336.

dodanu vrijednost po zaposlenoj osobi, očito je da će niža radna produktivnost značiti da zarade outputa trebaju više zaposlenosti nego što je to slučaj u sektorima više radne produktivnosti.

Respektirajući sve do sada navedene zaključke sasvim je sigurno da hrvatski regionalni razvoj sa svim svojim specifičnostima treba ustrajati ka povećanju doprinosa svjetske globalne efikasnosti i vlastite konkurentnosti prema navedenim indeksima praćenja.

### 5.3. Značaj turizma za male turističke zemlje

Značaj turizma kao ključnog čimbenika ekonomskog razvoja posljednjih se godina naglašava od strane brojnih autora, međunarodnih i akademskih institucija.<sup>216</sup>

U literaturi se često zastupa teza da su male zemlje turistički ovisne zemlje<sup>217</sup> tj. da su više turistički specijalizirane. Međutim, malo je sistematičnih empirijskih istraživanja utjecaja rasta na razinu specijalizacije pojedine zemlje. Posljednja istraživanja potvrđuju da «biti mali ne predstavlja nedostatak za zemlju, siromaštvo ili usporeni rast».<sup>218</sup>

S druge strane pojedini autori pokazuju jakí pesimizam u ovom pogledu te naglašavaju da se od zemalja koje visoko ovise o međunarodnom turizmu očekuje usporavanje rasta kako sada tako i u budućnosti.<sup>219</sup> Prema analizama istih od zemlje koja je visoko ovisna o međunarodnom turizmu očekuje se usporavanje rasta. Teze ovih autora baziraju se na stajalištima da puno više obećavaju tehnološki sektori jer isti imaju potencijale za dugoročni rast, više nego oni ne tehnološki sektori kao što je turizam. Dakle, ekonomska očekivanja nisu visoka, već jedva dosežna.

Činjenica je da su zemlje u kojima je turizam vodeći sektor u pravilu veoma male (neke i do milijun stanovnika) pa i očekivanja vezana uz ekonomske performanse nisu visoka. Turizam postaje povoljno rješenje u zemljama gdje je akumulacija tehnoloških i resursnih sektora izostala.

S druge strane, u rastućem broju raspoložive literature vezane uz ovu temu, turizam je generalno gledano povezan sa višim, a ne nižim razinama profita. U razdoblju od 1980. -

<sup>216</sup>Armstrong, H.W. i Read, R., (1998) "Trade and growth in small states: the impact of global trade liberalisation", *World Economy*, br. 21, str. 563-585.

<sup>217</sup>Aghion, P. i Howitt, P., (1998) *Endogenous Growth Theory*, Cambridge, MA: The MIT Press.

<sup>218</sup>Easterly, W. i Kraay, A., (2000) "Small states, small problems?, Income, growth and volatility in small states", *World Development*, br. 28., str. 2013-2027.

<sup>219</sup>O tome detaljnije cf. Grossman G. i Helpman, E., (1991), "Innovation and growth in the global economy, Cambridge", MA: The MIT Press.

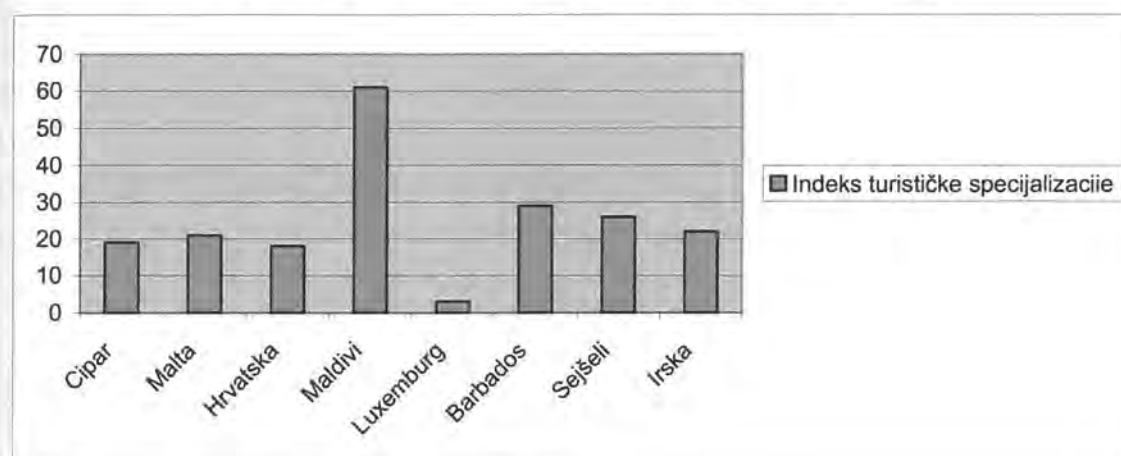
2000. godine turistička specijalizacija pozitivno se odražavala na ekonomski rast.<sup>220</sup> Isto aludira na zaključak da biti mali ne znači biti u ekonomskom zaostajanju, u slučaju da je turizam glavni sektor ekonomije.

Međunarodne statističke evidencije daju vrlo pozitivne i optimistične rezultate u svezi mehanizma djelovanja malih zemalja.<sup>221</sup> Dapače, u slučaju turističke specijalizacije nedostaci prelaze u prednosti. Manje zemlje ne pokazuju prosječno niske stope rasta od trenutka kada se bilance njihovih zemalja pune agregatima drugih.

Visina turističke specijalizacije zemlje definira se omjerom međunarodne turističke potrošnje prema razini GDP-a zemlje.<sup>222</sup>

Grafikon 40.

#### Pokazatelji razine turističke specijalizacije malih zemalja



Izvor: vlastiti izračun autora na temelju podataka WTO-a, Svjetske banke i GDNGD.

Ako promotrimo grafikon 40. možemo uočiti da se među primjerima navedenih malih zemalja u svijetu radi o visokim razinama turističke specijalizacije istih.

Hrvatska bilježi značajan udio indeksa turističke specijalizacije iako istodobno niži od zemalja uzetih u promatranje<sup>223</sup>. Razmatranjem ekonomskih performansi individualnih grupa

<sup>220</sup>Candela G. i Cellini, R., (1997) Countries's size, consumers's preferences and specialization in tourism: an note, Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Comemerciali, br. 44, str. 451-457.

<sup>221</sup>U radu se malom zemljom smatra zemlja od 4. mil. stanovnika. cf. prema Armstrong et al. (1995) "Western European Micro states and EU Autonomous Regions, the advantage of Siye and Sovereignty", *World Development*, br. 23, str. 1229/1245. Prema drugim usvojena je vrijednost od 1,5 mil. (Svjetska banka, 2000).

<sup>222</sup>Prema Brau, R. et al. (2004) "How fast are the tourism countries growing? The cross-country evidence", *First Conference of the tourism economics*, Palma de Mallorca, 28-29 svibnja, str. 235. - 255.



zemalja uočiti ćemo da male zemlje, pa tako i Hrvatska, rastu brže od prosjeka zemalja uzetih u uzorak, ali sporije od zemalja OECD-a (vidi prilog 19).

Ako pak izoliramo «male zemlje» (one sa više od 20 posto turističke specijalizacije) u odnosu na one još «manje» (razina turističke specijalizacije viša od 10 posto) te one «najmanje» (razina specijalizacije manja od 10 posto) zaključujemo da je turistička specijalizacija jasan pokazatelj rasta.

Tablica 28.

## Efekti turističke specijalizacije na ekonomski rast

Grupa zemalja	Rast GDP-a per capita (1980-2000)	Rast GDP-a per capita (1960-2000)	Broj zemalja
OECD	1.79	2.8	21
Male zemlje (> od 20%)	2.51		29
Male zemlje (> od 10%)	2.53	2.5	14
Male zemlje (< od 10%)	-0.18	n.a.	15
Velike zemlje <sup>224</sup>	-0.56	0.4	16

Izvor: Obrada autora prema podacima svjetske banke, 2003, IMF, različita izdanja.

Bitno je naglasiti da se radi o turističkim ekonomijama u kojima se prati efekt rasta od turističke specijalizacije. U razmatranje su uključena dva vremenska razdoblja i to period od 1980. - 2000. godine te period obuhvata od 1960. - 2000. godine. Ova su dva razdoblja uzeta u promatranje radi dobivanja detaljnijeg uvida u cjelokupnost rasta GDP pokazatelja ekonomije. Tablica 28. pokazuje i potvrđuje da su male turističke zemlje doživjele najbrži rast. Turistička specijalizacija postaje ključ razumijevanja zašto u gospodarskom smislu male zemlje nisu u zaostajanju u odnosu na velike. Različitosti rasta su signifikantne. Iste se mogu pripisati rastu koncentracije tj. razvoju turističkih *cluster*a vezanih za turizam.

Tablicom 29. komparirana je standardna devijacija stopa rasta različitih grupa zemalja. Primjetno je da je standardna devijacija malih zemalja viša od zemalja OECD-a.

<sup>223</sup> Brojni hrvatski autori razlog tome vide u visokoj razini specijalizacije financijskog sektora u odnosu na razinu specijalizacije u turizmu. ([www.hgk.hr](http://www.hgk.hr) i [ww.hnb.hr](http://ww.hnb.hr) - analize)

<sup>224</sup> Cf. prilog 19.

Tablica 29.

## Standardna devijacija rasta zemalja u uzorku

Zemlje	S.D. rast
OECD	0.008
Male zemlje (više od 20%)	0.023
Male zemlje (manje od 10 %)	0.019
Velike zemlje	0.021

Izvor: Vlastiti izračun

Različitošću usvojenih politika razvoja turizma od strane zemalja stvara komparativnu prednost sektora. Ako npr. uzmemo u promatranje podatak da je 1985. godine GDP pokazatelj otočja Maldiva bio jednak 10 posto vrijednosti onog ostvarenog na Bahamima, a da je desetljeće kasnije, ista otočna zemlja ostvarila dvostruko veći GDP od inicijalne relativne vrijednosti GDP-a dolazi se do zaključka da turistički razvoj usvojen od strane države postaje relevantan čimbenik utjecaja. Npr. intenzivno korištenje okoliša može generirati visoke, ali opadajuće stope rasta; i obrnuto, manje intenziviranje iskorištenja okoline može generirati više dugoročne prihode. Osim toga, destinacijske zemlje mogu diferenciranjem kvalitete turističke usluge, u formama luksuznog smještaja ili bolje sačuvanih prirodnih resursa, stvoriti različite razine rasta međunarodne potražnje.

Analiza konvergencije je standardni način praćenja indeksa disperzije među zemljama. Grafikon prikazuje varijaciju malih turističkih zemalja (%) i malih ne turističkih zemalja za razdoblje od 1990.-2005. godine.

U ovom slučaju koeficijentom varijacije kontrolira se različitošću prosjeka GDP-a per capita među različitim grupama zemalja. U prvom prikazu koeficijent varijacije pada od 9.1 posto prema 8.0 posto. U drugom grafikonu prikazane su karakteristike grupe 15 malih ne turističkih zemalja. U ovom je slučaju indeks viši 11.8 u 1990. godini, ali okarakteriziran tendencijom pada tijekom vremena (12.5 posto - 2003.)

Grupa malih zemalja postaje vremenom više ili manje homogena iskazano u terminima rasta i razinama GDP-a. Isto je prikazano grafikonom usporedbe Hrvatske u sa pojedinim zemljama OECD-a koja doživljava prema prognozama WTO-a najvišu godišnju stopu rasta (grafikon 38.).

Tablica 30.

**Analiza konvergencije, Logaritmi GDP-a per capita (male zemlje)**

Godine	Male zemlje	Male ne turističke zemlje
1990	9,1	11,8
1991	8,9	11,6
1992	8,8	11,5
1993	8,8	11,8
1994	8,7	11,7
1995	8,8	11,9
1996	8,7	11,6
1997	8,4	11,7
1998	8,3	11,8
1999	8,0	12,0
2000	8,3	12,2
2001	8,0	12,3
2002	8,1	12,4
2003	8,0	12,5

Izvor: Vlastiti izračun autora prema podacima Svjetske banke i Resinger, Z i Turner, L.W., (2003), *Cross/Cultural Behaviour in Tourism, Concepts and analysis*, BT, New York.

Vodeći se dobivenim analizama biti mali ne znači biti u ekonomskom zaostajanju, dokle god se rast bazira na koncentraciji.

Postavlja se pitanje: Da li je rast malih zemalja brži u odnosu na druge iz razloga veće razine siromaštva nego što je to prosječno u svijetu ili to ovisi i o razini njihove otvorenosti i ostalim čimbenicima? Da bi se došlo do preciznijih zaključaka potrebno je izvršiti diferenciranje zemalja prema različitim aspektima konkurentnosti.

Grafikon 41.

## Godišnje stope turističkog rasta zemalja Mediterana



Izvor: WTO, obrada HGK 2004.

Distribucija prikazana tablicom 31. indicira da turističke zemlje u svijetu teže boljim cjenovnim konkurentnostima i ljudskim resursima, i pritom manje tehnološkim indikatorima, indikatorima turističkog utjecaja i uključenosti populacije u turističke aktivnosti (HTI indeks).

Irska, Malta, Cipar, Malezija i Sinagapur najviše su otvorene ekonomije današnjice prema turizmu (Gooroochurn, N. i G. Sugiyarto: 2003). Ovdje se također radi o manjim zemljama.

Indeks humanog razvoja važan je za male zemlje kao što su Austrija, Malta, Cipar dok je nevažan za velike zemlje. Sjedinjene države kao i Skandinavske zemlje infrastrukturno, tehnološki i socijalno su kompetitivnije za razliku od zemalja Afrike i bivšeg Sovjetskog Saveza. Prema podacima dobivenim agregiranjem indikativno je da su USA, Švedska, Norveška, Finska i Australija najkompetitivnije turističke destinacije dok su Burkina Faso, Čad, Benin, Etiopija i Kambodža na dnu ljestvice.

Nadalje, istraživanjima istih autora zemlje članice WTO-a su prema konkurentnosti posložene u 4 clustera.<sup>225</sup> Ista je primijenjena na osam glavnih indikatora konkurentnosti. Prvi cluster uključuje najkonkurentnije zemlje, u kojima su prosječne vrijednosti svih indikatora veće. Ove zemlje imaju veći GDP per capita, razinu usluga, dodanu vrijednost te manji budžetski deficit.

<sup>225</sup>O tome detaljnije cf. Izvor: Gooroochurn, N. i Sugiyarto, G., (2003) "Measuring competitiveness in the travel and tourism industry", *International Conference on Tourism Modelling and Competitiveness*, University of Cyprus.

Tablica 31.

## Obrada rezultata «monitora konkurentnosti» u turizmu

Indeksi	Mean	S.D.	Prvih 5 zemalja
<i>Indeks cjenovne konkurentnosti</i>	64.4	21.0	Indonezija, Zimbabve, Nikaragva, Kina, Filipini
<i>Indeks humanog razvoja</i>	11.3	14.8	Austrija, Malta, Cipar, Bahrain, Singapur
<i>Indeks razvoja infrastrukture</i>	50.4	19.0	U.S.A., Kanada, Švedska, Irska, Austrija
<i>Indeks okoliša</i>	65.5	14.2	U.K. Norveška, Novi zeland, Finska, Španjolska
<i>Tehnološki indeks</i>	19.1	22.7	Švedska, Norveška, Irska, U.S.A., Finska
<i>Indeks ljudskih potencijala</i>	71.3	23.9	Novi zeland, U.K., Nizozemska, Švedska, Finska
<i>Indeks otvorenosti</i>	46.8	24.7	Irska, Malta, Cipar, Malezija, Singapur
<i>Indeks socijalnog razvoja</i>	32.3	22.7	Švedska, Austrija, Finska, U.S.A., Norveška
<i>Agregatni indeks</i>	33.6	18.0	USA, Švedska, Norveška, finska, Australija

Izvor: Gooroochurn, N. i Sugiyarto, G., (2003), «Measuring competitiveness in the travel and tourism industry», *International Conference on Tourism Modelling and Competitiveness*, Univerity of Cyprus.

Autor zaključuje da su visoko konkurentne zemlje manje cjenovno atraktivne. Indeks cjenovne konkurentnosti visok je u nedovoljno razvijenim zemljama gdje je prosječna razina cijena niža nego u razvijenim zemljama. Dakle, radi se o visoko razvijenim zemljama visoke razine cijena. Međutim, iste su zemlje kompetitivne u pogledu svih ostalih aspekata.

Prema tome brži rast malih zemalja ne vezuje se uz:<sup>226</sup>

1. siromaštvo ispod prosjeka;
2. visoke sklonosti štednji/investiranje;
3. otvorenost trgovini.

Analiza pokazuje da turizam može biti rastuće specijaliziran jer turistička specijalizacija doprinosi pozitivnim ekonomskim posljedicama promatranih zemalja. Isto vrijedi samo u slučaju ako svijet promatramo kao kontinuum malih zemalja sastavljen od dva – sektora ekonomije (proizvodnja i turizam), u kojem rast preuzima formu učeće organizacije vođene akumulacijom ljudskog kapitala.

Dok je fizička proizvodnja industrijskog sektora determinirana ljudskim kapitalom, jedino kroz intra-sektorsku produktivnost radne snage, produktivnost turizma zahtijeva pomoć prirodnih resursa kao dodatni input. Povezivanje sa prirodnim resursima zauzima vodeću ulogu u determiniranju komparativnih prednosti malih zemalja. Zemlje sa ograničenim resursnim mogućnostima suočavaju se sa ograničenjima u broju radnika alociranih u turistički sektor, dok ograničenja ne postoje u zemljama sa većim sposobnostima. Nadalje, zemlje sa visokim brojem radnika alociranih u turistički sektor nastojat će razviti komparativne prednosti u turizmu kroz mehanizme upravljanja relativnim cijenama, i obratno.<sup>227</sup>

U dva opisana ekonomska sektora, proizvodnja je «visoko tehnološki» sektor, sa visokim potencijalima učenja kao što je to slučaj sa specijalizacijom sektora. Međunarodna trgovina afektira se na turizam kroz preseljenje u niže produktivne sektore tj. turizam. Selidba u zamjenu za manje rastuća dobra izaziva balansiranje rasta između različitih zemalja, pa u dugoročnom periodu možemo očekivati da će male turističke zemlje rasti po istoj stopi kao i industrijalizirane zemlje.<sup>228</sup>

Stvari se mijenjaju u turističkim zemljama u kojima nisu iskoristivi svi prirodni resursi u svrhu potpune specijalizacije u turizmu. U takvoj zemlji stopa iskoristivosti prirodnih bogatstava raste, te će se postići viša stopa prosječnog rasta. Dakako, ovakva stopa rasta može biti promatrana samo kratkoročno, dok svi prirodni resursi nisu iskorišteni. Dugoročno

<sup>226</sup>Brau, R., et al. (2004) opt.cit. str. 244.

<sup>227</sup>Detalji uloge resursa kao komparativne prednosti ovisi o elastičnosti potražnje. Dok god male zemlje imaju višu od prosječne raspoloživosti resursa komparirano sa radnom snagom, ti rezultati usporedivi su sa činjenicom da su iste zemlje generalizirano male. Više o tome cf. Lanza A. i F. Pigliaru (2000) "Tourism and economic growth: does country's size matter?", *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, str. 41.

<sup>228</sup>Kod najvećeg broja malih zemalja trgovinske efekte pretegnuti će proizvodne različitosti kada je elastičnost supstitucije manja od jedinstva.

promatrano, specijalizacija u turizmu neutralna je prema rastu ako je elastičnost substitucije između proizvodnje i turizma jednaka.<sup>229</sup>

*Pesimistična interpretacija budućnosti.* Potražna elastičnost supstitucije malih zemalja je jednaka onoj međunarodnoj, pa trgovinski efekt ne može prevagnuti samog sebe: vlastite proizvodne različitosti. Uz rastuću stopu eksploatacije prirodnih resursa, stopa rasta turističke zemlje može biti i veća od stope rasta one koja je prosječno za manufakturnu zemlju. Ova činjenica moguća je samo u kratkom periodu, dok dugoročno turističke zemlje ne bi smjele nadjačati ostale.

*Optimistična interpretacija budućnosti.* Zahvaljujući nižoj elastičnosti supstitucije, javlja se dugotrajni «trgovinski efekt». Turizam ne škodi rastu ako prevladavajuća razina međunarodne trgovine raste dovoljno brzo da može pokriti raskorak u rastu sektorske produktivnosti. To se može dogoditi ako su preferencije potrošača takve da turistička specijalizacija (ili neki njeni oblici) postaje visoko vrednovana na međunarodnom tržištu. Ovakva optimistična hipoteza koja nije bazirana na ekspanziji outputa osigurava održivost turističkog razvoja.<sup>230</sup>

Specijalizacija u turizmu je opcija razvoja velikog broja slabije razvijenih zemalja i regija, u kojima razvoj kroz industrijalizaciju nije lagan korak u pokrivanju postojećih «rupa» različitih tehnoloških razina. Postavlja se pitanje da li je turistička specijalizacija za Hrvatsku kao «malu zemlju» dobar izbor?

Istraživanje je pokazalo da male zemlje rastu brže od svih drugih subgrupa uzetih u analizu. Pozitivni pokazatelji rasta malih turističkih zemalja nisu značajno povezani sa tradicionalnim rastom. Turistička specijalizacija postavlja se kao nezavisna determinanta.

<sup>229</sup>Cobb-Douglasova preferencija.

<sup>230</sup>Važan zadatak budućih istraživanja je identificirati relativnu važnost različitih tipova rasta povezano za turističku specijalizaciju, u želji za unapređenjem ekonomske (i prirodne) održivosti. Pri tome je dobro došla «cross-country» analiza trgovinske dinamike između turističkih usluga i drugih dobara, kao i važnost prirodnih resursa i indeksa njihove eksploatacije u turističke svrhe.

Tablica 32.

## Pregled rasta Hrvatske i zemalja konkurenata

Zemlje	Stanje konkurentnosti
Hrvatska (I-VIII 2004)	Rast noćenja u hotelima i sličnim kapacitetima 1,2%
Španjolska (I-VIII 2004)	3,1% <i>manje</i> stranih noćenja u hotelima i sličnim kapacitetima
Italija (I-VI 2004)	0,5% <i>manje</i> noćenja u hotelima i sličnim kapacitetima
Grčka	Očekivano smanjenje noćenja izvan Atene (neslužbene procjene)
Turska (I-VIII 2004)	Rast dolazaka 31,3%
Bugarska (I-VI 2004)	Rast dolazaka 21,3% s namjerom odmora i rekreacije
Portugal (I-VIII 2004)	0,6% <i>manje</i> stranih noćenja (Europa - 7,5%)
Cipar (I-VIII 2004)	Rast dolazaka 2,4%
Malta (I-VIII 2004)	Rast noćenja u hotelima 10%, ukupno smanjenje 1,8%

Izvor: Telišman-Košuta, N. i Ivandić, N. (2004) „Konkurentnost hrvatskog turizma”, Split, HGK i Institut za turizam, *Poslovni skup Udruge poslovnih savjetnika*, studeni, Opatija.

Hrvatska je zemlja koja se opredijelila za turizam kao osnovnu komparativnu prednost. Lako je uočiti (tablica 32.) da one zemlje koje idu u korak sa turističkom specijalizacijom ostvaruju veće stope rasta od onih koje to ne čine. Dolazimo do zaključka da u današnjem poimanju svjetskog turizma «veliki padaju, a mali rastu». Autor ovih dijelom rada dokazuje prvotno postavljene hipoteze.

### 5.3.1. Čimbenici utjecaja konkurentnosti

Tradicionalne europske destinacije zahtijevaju upravljanje i praćenje razvoja radi zadržavanja konkurentne pozicije na turističkom tržištu i sprečavanja destinacijskog pada. U



Europi postoje područja intenzivne eksploatacije koja uzrokuje probleme održivosti i područja gdje turistički razvoj nije dosegao velike brojke. Uzimajući u obzir ove činjenice, pojedine destinacije pokazuju veću sklonost zastarijevanju ili padu u odnosu na druge. Uzroci pada destinacije mogu biti različiti eksterni i interni čimbenici.

U eksterne čimbenike ubrajamo one čimbenike koji su povezani sa globalnim turističkim tržištem ili ekzogenim varijablama.<sup>231</sup> Interni čimbenici vezuju se uz praćenje volumena i kvalitete turističke ponude i potražnje. Usporavanje destinacije može biti prepoznato različitim signalima. Klasificirani su u četiri glavne makrokategorije.<sup>232</sup>

#### **A) Pad broja posjetitelja u destinaciji**

- Pad turističkih dolazaka, noćenja i duljine prosječnog boravka;
- Sezonska koncentracija.

#### **B) Pad elemenata kvalitete destinacije**

- Pad prosječne turističke potrošnje;
- Varijacije u strukturi turističkih dolazaka;
- Pad kvalitete turističkog posjeta destinaciji;
- Pad kvalitete turističkog proizvoda.

#### **C) Poteškoće u održivosti destinacije**

- Fizičke (zagađenje, oštećenja povijesnih naslijeđa, promet, itd.);
- Socijalne (tenzije između posjetitelja i rezidenata, niža kvaliteta življenja, dominacija ne-turističkih aktivnosti);
- Ekonomske (pad turističke potražnje i kontrakcija ekonomskih aktivnosti);
- Nedostatak adekvatne infrastrukture i ponude;
- Potreba za investiranjem u ljudske potencijale.

#### **D) Ekzogeni čimbenici**

- Politički (krize, terorizam);
- Ekonomski (naftni troškovi, troškovi putovanja);
- čimbenici okoliša;
- Vanjski ulagači u turistički sektor;
- Konkurentske prijetnje.

<sup>231</sup> Arveson, P., (1999) Translating Performance metrics from the private to the public sector.

<sup>232</sup> Butler R.W., (1980) "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources", *Canadian Geographer*, vol. 24, br.1.

Pad turističkih destinacija može se pojaviti u bilo kojem dijelu Europe gdje se turizam razvijao u prošlosti. Najviše su pogođene one destinacije koje imaju tradiciju u pružanju turističkih usluga. Ove destinacije karakterizirane su jednim ili više negativnih trendova, kao što su pad elemenata kvalitete koji je potom uzrok pada konkurentnosti i najava poteškoća vezanih uz održivost destinacija.

Koji je glavni razlog usporavanja značajnosti i pojave distinktivnosti? Najčešći odgovor je promjena kriterija odabira destinacija od strane potencijalnih turista. Kriteriji odabira potencijalnih turista sve su stroži. Naime, radi se o želji za zadovoljenjem ne samo visokih kriterija usluge uz razumnu cijenu, već i izražajan krajolik, klimatski uvjeti, sigurnost, susretanje ljudi.<sup>233</sup> Da bi se kriterijima ostvarile potrebne ekonomske koristi i sa aspekta potrošača (vrijednost za novac, kompetitivnost) i ponuđača (diversificirane ekonomije, ekonomska kohezija i bogatstvo)<sup>234</sup> potrebna je snažna podrška lokalnih politika.

Unatoč predivnim krajolicima i klimatskim prilikama, posjedovanje većine drugih elemenata kriterija je izostalo u Hrvatskoj. Hrvatska je zbog ratnih neprilika (čimbenika usporavanja destinacije), doživjela turistički pad u nedavnoj prošlosti.

U današnjem razdoblju nakon rata ista se suočava sa usporavanjem vlastitih destinacija uzrokovano internim čimbenicima kao što su sezonska koncentracija, pad prosječne turističke potrošnje, nedostatak adekvatne infrastrukture i sl. Utjecaj djelovanja internih i eksternih čimbenika na usmjeravanje destinacijskog turizma istraženo je sljedećim potpoglavljima.

### 5.3.1.1. Procjena eksternih čimbenika utjecaja

U posljednje vrijeme procjena utjecaja čimbenika okoliša na turizam dobiva sve više na važnosti iako su donedavno bili zapostavljeni u odnosu na ostale čimbenike utjecaja. Pritom se misli na brojna dosadašnja istraživanja koja se vezuju uz utjecaj kriza na destinaciju u obliku epidemija, rata, terorizma. Primjerice, Blake et al. (2003) istražuju utjecaj kriza u obliku epidemija na turizam V. Britanije te ekonometrijskim modelom potvrđuju tezu da je

<sup>233</sup>Sundseht, K., (2003) O suvremenim motivima dolaska turista detaljnije cf. "Using natural and cultural heritage to develop sustainable tourism in non-traditional tourist destinations", *European Commission Study*.

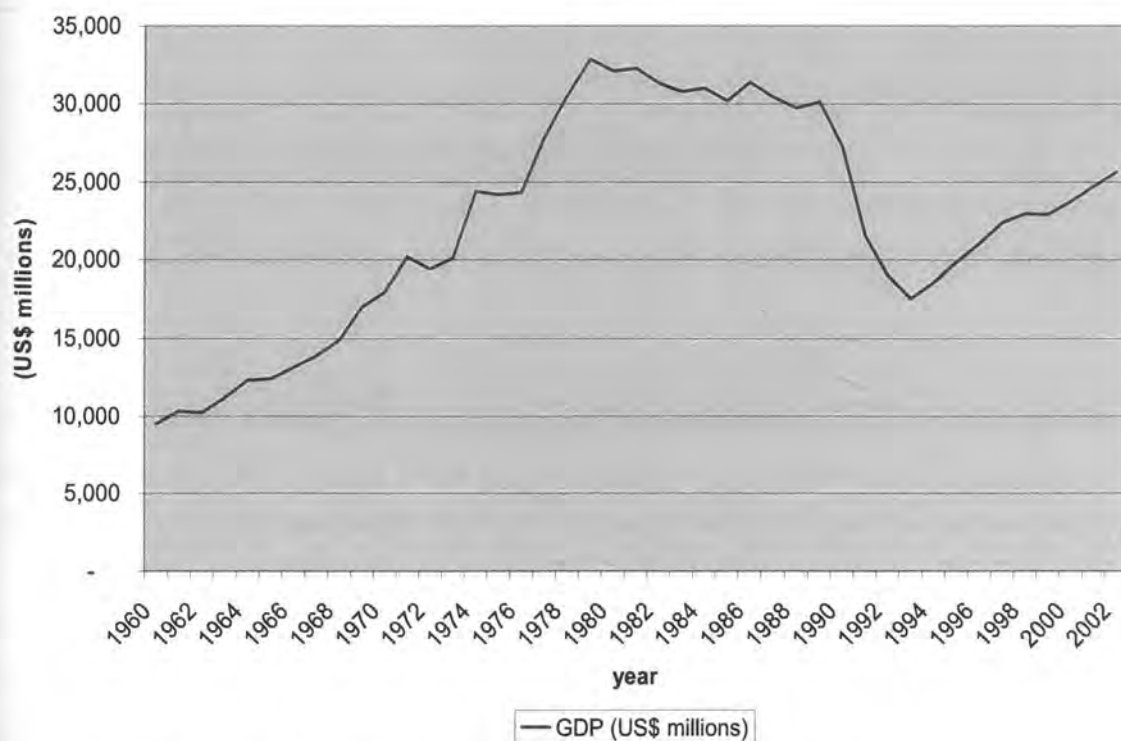
<sup>234</sup>Visoka zarada/prihod

usporavanje destinacija unutar zemlje uzrokovano bolešću.<sup>235</sup> Najveći problemi usporavanja ili pada destinacija današnjice su egzogeni čimbenici političke prirode, dakle oni manifestirani ratom i terorizmom.

Rat je ostavio očekivane posljedice i na hrvatsku ekonomiju (grafikon 3.). U periodu od 1960 do 1999 godine, Hrvatski GDP rastao je po godišnjoj stopi od gotovo 4 posto. U 1991 godini GDP ostvaruje pad od 20 posto te se isti nastavlja do 1993. godine. Tijekom ratnih godina (1991. – 1995.), bilježi se prosječni pad od više od 2 posto na godinu. Od perioda rata, u razdoblju od 1996. - 2002., Hrvatski GDP je narastao je po stopi od 3 posto na godinu.<sup>236</sup> Iz grafikona možemo zaključiti da se nakon 1996. godine turizam počeo oporavljati unutar pet sljedećih godina promatranja, nakon inicijalnog usporavanja pada tijekom perioda krize uzrokovane ratom (vidi grafikon 39.). Rat je ostavio posljedice u obliku reduciranja GDP-a, kao i gubljenju kompetitivne pozicije na globalnom turističkom tržištu.

Grafikon 42.

#### Hrvatski GDP, period 1960.-2002. g.



Izvor: Hrvatski zavod za statistiku, različita godišta i *Statistička priopćenja*.

<sup>235</sup>Blake, A., Sinclair, M.T. i Sugiyarto, G., (2003) "Quantifying the impact of foot and mouth disease on tourism and the UK economy" *Tourism economics*, 9(4), 449-465.

<sup>236</sup>HNB, 2004.

Tablica 33. prikazuje promjene GDP-a za svaku godinu od 1992. do 1996. g. Kumulativni efekt je pad GDP-a u ukupnoj vrijednosti od 5.1 mlrd US \$ promatrano kroz petogodišnji period. Početna vrijednost u 1992. godini je 4.5 mlrd. US \$.

Utjecaj krize (eksternog čimbenika) na turizam Hrvatske pratili su i drugi autori. Tako su Radnić i Ivandić (1999) pokušali upotrebom drugih indikatora turizma kao što su broj turista i turistička noćenja procijeniti razinu i promjenu turističke potrošnje.<sup>237</sup>

Tablica 33.

**Efekti GDP-a, utjecaj promjene turističke potrošnje na GDP zemlje**

Godine	Godišnja promjena turističke potrošnje (mil. US\$)	Utjecaj na GDP (mil. US\$)
1992	243	-1,038
1993	392	-1,675
1994	470	-2,008
1995	-478	2,041
1996	576	-2,460
	Kumulativ	5,139
	PV 5%	4,490

Izvor: Currie, D.M., Skare, M. i Loncar, J., (2004) "The impact of war on tourism: the case of Croatia", *First International Conference on Tourism Economics*, Palma de Mallorca, Spain, str. 223-235.

Što se konkurentnosti tiče, hoteli u regiji zahvaćeni ratom imali su slične probleme. Na tržištu Europe, gdje je regija nekad bila popularna, veći organizatori putovanja nisu htjeli promovirati i prodavati destinaciju radi loše percepcije inozemnih gostiju o njima. Pogotovo se nisu željeli usredotočiti na hotele sa zastarjelom tehnologijom.<sup>238</sup> Pojedini turoperatori izrađivali su programe za destinaciju i hotel. Radilo se o vrlo skromnim cijenama koje su uspjevale pokriti samo plaćanje svih varijabilnih troškova. U vrijeme krize uzrokovane ratom hrvatski hotelijeri zajedno sa svojim osobljem nisu pridavali veliku pozornost pružanju dobre usluge i servisa kao i pronalaženju načina kako ugoditi gostu. U tom periodu usporavanja

<sup>237</sup>Radnić, A. i Ivandić, N., (1999) "War and tourism in Croatia – consequences and the road to recovery", *Turizam*, 47(1), 43-54.

<sup>238</sup>U takvom su stanju bili upravo i hrvatski hoteli, s zastarjelim načinom komunikacije s tržištem.

destinacije uzrokovana krizom reflektirala su se na stanje hrvatskog turizma kroz smanjenje broja noćenja.

Tablica 34.

**Broj noćenja u Hrvatskoj (ratni i poslijeratni period)**

<u>Razdoblje</u>	<u>Ukupno</u>	<u>Domaći</u>	<u>Strani</u>
1985. - 1988.	67.834	8.492	59.268
1994. - 1998.	23.184	4.921	18.263

Izvor: Hrvatski zavod za statistiku, različita godišta.

Slični hoteli su konkurirali jedan drugom, najčešće smanjujući cijene, jer se nisu mogli boriti s drugim kvalitetnijim marketing činionicima tj. adutima. Cijena je imala dominantan utjecaj na popunjenost objekata, a time i na rezultate istih. Naime, i kod ostalih hotela usluge su bile prosječne, objekti zastarjeli, kadrovi neadekvatno pripremani za potrebne promjene na tržištu pružanja turističkih usluga. Hotelijeri su se ponudama obraćali tržištima Europe koja su imala ograničenu kupovnu moć. Pritom se misli na sljedeća tržišta:<sup>239</sup>

- Njemačke i Italije (24 posto) kao glavnih grupa;
- Domaće tržište (25 posto);
- Tržišta Češke, Mađarske, Slovenije, BIH, Poljske, Slovačke (45 posto)
- Ostala tržišta (3 – 5 posto).

Ovakva se strategija preživljavanja hrvatskih hotelijera prekida 1999. godine. Krajem devedesetih počeo je proces privatizacije kombiniran s djelomično otpisanim obavezama ili smanjenim kamatama radi ratnih godina, smještaja prognanika i nedovoljnog privređivanja.

Zaključno, utjecaj kriza u turizmu analiziran primjerom rata u Hrvatskoj pokazao je da se krizne situacije negativno odražavaju na sve aspekte turizma. Primjerice, pad turističke potrošnje i njezino reflektiranje na pad GDP-a (aproksimativno 5mlrd. US \$) u periodu od 1991.–1995. godine potvrđuje isto. Drastičan pad turističkih prihoda zaustavljen je ostvarenjem razine prijeratnog perioda već unutar četiri godine kako je rat u Hrvatskoj započeo. Naime, to se može objasniti činjenicom da rat nije zahvatio veći dio Jadranske obale, kao primarne turističke destinacije te je oporavak koji je uslijedio bio relativno brz.

<sup>239</sup>Zaključci autora na temelju poslovnog skupa *Udruge poslovnih savjetnika "Utjecaj pristupanja EU na hrvatski turistički sektor"*, Opatija, prosinac, 2004. (Marušić, M. "Slučaj iz prakse: hotel Adria", Dubrovnik).

Teroristički napadi i strah od njihove eskalacije stvorili su od hrvatske u 2005. godini turističko čudo (kao rezultat svjetskog političkog kaosa). Iako se isto ne može navoditi kao presudan razlog povećanog broja dolazaka turista u zemlju rastući rizici preusmjerili su turiste nama konkurentnih turističkih zemalja.<sup>240</sup> Istom su pridonijele vitalne turističke ljepote i ne devastirana povijesna baština u starima jezgrama jadranskih gradova kao i bolja prometna povezanost. Hrvatska 2005. godine gotovo udvostručuje prihode od turizma.<sup>241</sup> Turizam postaje vodeća djelatnost u stvaranju bruto domaćeg proizvoda.

Dakle, procjena utjecaja egzogenih čimbenika širokog je spektra te se na pojedinu destinaciju može odraziti kako kroz pozitivne tako i kroz krajnje negativne ekonomske efekte. Pravilo kojeg se pritom treba pridržavati je da ni jedan od egzogenih čimbenika utjecaja nije mjera planiranja i prognoziranja dugoročnog kretanja turizma. Potreba definiranja cjelovite koncepcije, ne samo ukupnog razvoja i reintegriranja (u Europu), nego i parcijalne koncepcije turizma kao najatraktivnije konkurentne prednosti postavlja se za Hrvatsku kao presedan. Uzmimo za primjer hrvatski turizam 2005. godine koji bilježi svoj novi rekord po broju gostiju, noćenja, te u ukupnom prihodu. Tijekom istog perioda Hrvatska je u recesiji ostvarujući jedno od najnižih stopa rasta BDP-a u Europi<sup>242</sup>. Time rekordna turistička sezona ima samo polovičan utjecaj na oživljavanje recesije iako se radi o godišnjem ukupnom prihodu gotovo ravnom ukupnom izvozu robe<sup>243</sup>.

### 5.3.1.2. Procjena internih čimbenika utjecaja

U regionalnom razvoju istraživanje različitog spektra vrijednosti u fazama razvoja i rasta destinacija kao i traženje uzroka stagnacije istih od fundamentalnog je značaja.

Sa aspekta ponude volumen i kvaliteta ponude mogu biti definirane kao:<sup>244</sup>

- Fizičke vrijednosti: prirodne vrijednosti destinacije;

<sup>240</sup> Saveznice u američko – britanskoj okupaciji Iraka

<sup>241</sup> Tijekom 2000. je kroz turizma ostvarila promet od tri, a 2005. godine se predviđa 6 mlrd Eura. (Jakovljević, I. Novi list: 21.07.2005. "Turizam u super-sezoni, a Hrvatska u recesiji")

<sup>242</sup> Hrvatska je trenutno zemlja sa najnižom stopom rasta u tranzicijskoj Europi; Bugarska 6,2 posto, Rumunjska 5,9 posto, Rusija 5,4 posto, Slovačka 5,1 posto, Srbija i Crna Gora 4,5 posto, Hrvatska 1,9 posto. Kratkoročni uzroci recesije jesu kratkoročno smanjivanje investicija, dok su odlučujući dugoročni razlozi: precijenjeni tečaj kune, strana vlasništva banaka, prodaja značajnih gospodarskih potencijala, nedostatak inovativnosti. (Sadašnja stanja i prognoze američkih stručnjaka za Hrvatsku: "Pad osobnih sloboda i rast BDP-a", *Globus*, br. 764/05., str. 42, 29.srpnja).

<sup>243</sup> www.hnb.hr

<sup>244</sup> Detaljni opis spomenutih kategorija cf. Kaplan i Norton (1996) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action* i Kaplan & Norton (2000) *The Strategy-focused Organisation: How Balanced Scorecard businesses thrive in the new business environment*.

- Ekonomske vrijednosti: ekonomska situacija, rast zaposlenosti, poslovanje gospodarstvenika;
- Socijalne vrijednosti: vrijednost socijalne klime, npr. «negativni» utjecaj rezidenata na destinaciju.

Naime, djelovanje unutar regija nije samo financijske prirode već puno više od toga. Kao takvo, treba indicirati koherentnost veza između opisanih vrijednosti s obzirom na to da je vrijednost svakog pokazatelja indikator konačnih rezultata i mogućih promjena u relacijama vrijednosti jedne prema drugoj.<sup>245</sup>

Sa aspekta potražnje potrebno je ustanoviti «perspektivu potražnje» u skladu sa strategijom i vizijom regije. Skupina indikatora prema kojima je moguće identificirati uzroke pada destinacija sa aspekta ponude i potražnje su sljedeći:<sup>246</sup>

#### *A) Funkcije destinacije*

Definiranje glavnih dimenzija destinacije i osiguranje jednostavne komparacije između destinacija (destinacijska veličina, ekonomska uloga turizma, broj dnevnih obilazaka);

##### *A1) Turističko poimanje destinacije sa stajališta potražnje*

Destinacija se vrednuje na temelju indikatora povezanih sa životnim ciklusom proizvoda, turističkim tokovima, tipologijom posjetitelja, motivaciji, potrošačkom ponašanju i evaluaciji. Pomoću ovih pokazatelja moguće je utvrditi uzroke pada;

##### *A2) Turističko poimanje sa stajališta ponude*

Misli se na pokazatelje turističke ponude i to turističke atrakcije, smještaj, restorane i dr.;

##### *A3) Turističko poimanje destinacije sa stajališta cjelokupnog sustava*

Ukupni ekonomski razvoj destinacije (uloga turizma u nacionalnoj ekonomiji, razina kooperativnosti i dr.);

##### *A4) Kvalitete života*

Pitanje udruženosti proizvoda od strane rezidenata i posjetitelja. Zajedničkim doprinosom vođen menadžmentom zaposlenim od strane privatih i javnih institucija (rast populacije, GDP per capita, cijene).

<sup>245</sup>Npr. moguće je da je ekonomski razvoj usmjeren suprotno od prirodnih vrijednosti destinacije.

<sup>246</sup>Costa P. i Manente, M., (2000) *Economia del turismo, Modelli di analisi e misura delle dimensioni economiche del turismo*, Touring University Press.

*A5) Kvaliteta doživljaja turiste*

Kvaliteta doživljaja, i onda kada se zasniva na selektivnom turističkom segmentu koji ishodište nalazi u cjelokupnom destinacijskom sustavu (turistički resursi i ponuda, urbano, ekonomsko i kulturno okruženje), i povezuje se sa kvalitetom indikatora života (kao što je to turistička satisfakcija);

**B) Dinamička analiza**

Indikatori koji opisuju interakciju između destinacijskog okruženja, socijalne i ekonomske strukture i turizma. Prikazuju pozitivne aktivnosti i pravila usvojena od strane lokalnih razina upravljanja u svrhu suočavanja sa usporavanjem rasta.

*B1) Kvaliteta socio-ekonomskog razvoja*

Uvid u karakteristike destinacije kao što su struktura i razvoj lokalne ekonomije, dinamike cijena, proces planiranja zaposlenosti.

*B2) Kvaliteta razvoja turističke ponude*

Destinacijska ponuda temeljena na resursno orijentiranoj bazi (kvaliteta i veličina smještaja, razina specijalizacije);

*B3) Utjecaj turizma*

Većina turističkog utjecaja povezana je sa prvim setom indikatora (turističkim poimanjem destinacije sa strane potražnje i dr.)

Usporedbom kvalitativnih indikatora dolazimo do zaključka da su kvantitativni više razine objektivnosti i osiguravaju bolje komparacije slučajeva. Izbor jednih ili drugih ponekad je determiniran nedostatkom podataka ili potrebom za pregledima čitavih nizova podataka. Stoga, kvalitativne procjene ponekad predstavljaju jedinu raspoloživu soluciju osobito za zemlje koje statističkim praćenjem u turizmu još nisu u potpunosti ovladale ili pak nisu organizacijski ekipirane.

U Hrvatskoj postoje pretežito dva tipa destinacija: primorske i planinske destinacije (destinacije hrvatske unutrašnjosti).<sup>247</sup> Iste mogu biti pogođene preizgrađenošću i nagrđivanjem prirodnog okoliša kako od strane turista, kao i od strane globalne konkurencije. Stoga je potrebno pratiti razvojne razine destinacija te na temelju saznanja iz prošlosti usmjeriti njihov budući razvoj.

<sup>247</sup>Tipologija destinacija je sljedeća: urbane, obalne, planinske i spa. O tome detaljnije cf. Grabler K., Maier G., Mazanec, J.A. i Woeber, K., (1997) "International City Tourism", *Analysis and Strategy*, Pinter.



Razvojna razina specifičnih karakteristika ova dva tipa destinacija može biti prepoznata kroz prikaz konkavnih (ne previše razvijenih) i konveksnih (dobro razvijenih) komponenata. Radi se o destinacijama različitih prioriteta.

Mrežni prikazi (grafikon 40. i 43.) osiguravaju indikatore koji upućuju na odgovarajuće strategije i mjere koje treba primijeniti radi sprečavanja usporavanja pozitivnih trendova destinacije. Isti služe razumijevanju uloge turizma u destinaciji pomoću indikatora smještenih na mreži dijagrama.

Prvi ovakav sistem upozorenja razvijen je od strane znanstvenika<sup>248</sup> kao interaktivni destinacijski razvojni sustav (IDES), koji kroz holistički pristup razvoju biva korišten kao simulator za različite scenarije i pomoć pri odlučivanju. Sustav omogućuje da se kroz informacije i njihovo interpretiranje prate tekuće situacije i rizici pada. Vrijednost modela je u definiranju maksimalne vrijednosti varijabli u okvirima životnog vijeka destinacija koja ne smije biti prestignuta. IDES može poslužiti kao interni i eksterni alat planerima razvoja kao oblik motrenja dinamike specifične destinacije kroz vrijeme kao i sredstvo usporedbe karakteristika destinacija. Prognoze ovakvog tipa koriste i pomažu donosiocima odluka u turizmu u interpretaciji informacija o tekućoj situaciji i rizicima u turizmu. Radi se o efektivnom načinu evolucije destinacija tijekom vremenskih perioda u želji za povećanjem konkurentnosti, posebice na Europskoj razini.

Ravnoteža/neravnoteža sistema prepoznata je kroz oblik oktagona. Što je više pokazatelj razapet izvan fiksnih granica mreže to je neravnoteža sistema pa time i potreba za kontrolom veća. Desna strana dijagrama prikazuje turističke karakteristike područja uzetog u razmatranje nasuprot lijevoj strani vezanoj uz transport, usluge i urbane karakteristike destinacije.

Grafikon 40. upućuje na «statički imidž» destinacije, dok se pažljivom analizom polja unutar istog dobiva vrlo efektivan «dinamičan opis» razvoja destinacije. Glavne turističke funkcije i funkcije prijevoza zajedno sa ekonomskom ulogom destinacije na međunarodnoj i nacionalnoj razini uzete su u promatranje:<sup>249</sup>

1. Turisti/rezidenti: turistički dolasci podijeljeni brojem rezidenata;
2. Dnevni posjetitelji: udio dnevnih posjeta u ukupnom broju posjetitelja;

<sup>248</sup>O tome detaljnije cf. Ajuntament de Calvià, Mallorca, Calvià Agenda Local 21 – The sustainability of a tourism municipality, Plan of action. i Dogsé P. (1999) Tourism carrying capacity – a useful concept?, UNESCO. ([http://www3.gencat.es:81/ecrb\\_to\\_99\\_99/debate\\_n1s1/00000036.htm](http://www3.gencat.es:81/ecrb_to_99_99/debate_n1s1/00000036.htm))

<sup>249</sup>[http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/index_en.htm) (TNO Inro - Department of Spatial Development)

3. Ekonomska uloga turizma: važnost turizma unutar ekonomskog sustava destinacije;
4. Uloga turističke mobilnosti u ukupnoj mobilnosti;
5. Veličina destinacije: vrijednost izražena kroz broj populacije;
6. Uslužni sektor: «uloga destinacije na nacionalnoj razini i međunarodnoj razini»;
7. Inovacije: «Važnost inovacija na nacionaloj i međunarodnoj razini»;
8. Uloga destinacije unutar mreže prijevoza na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

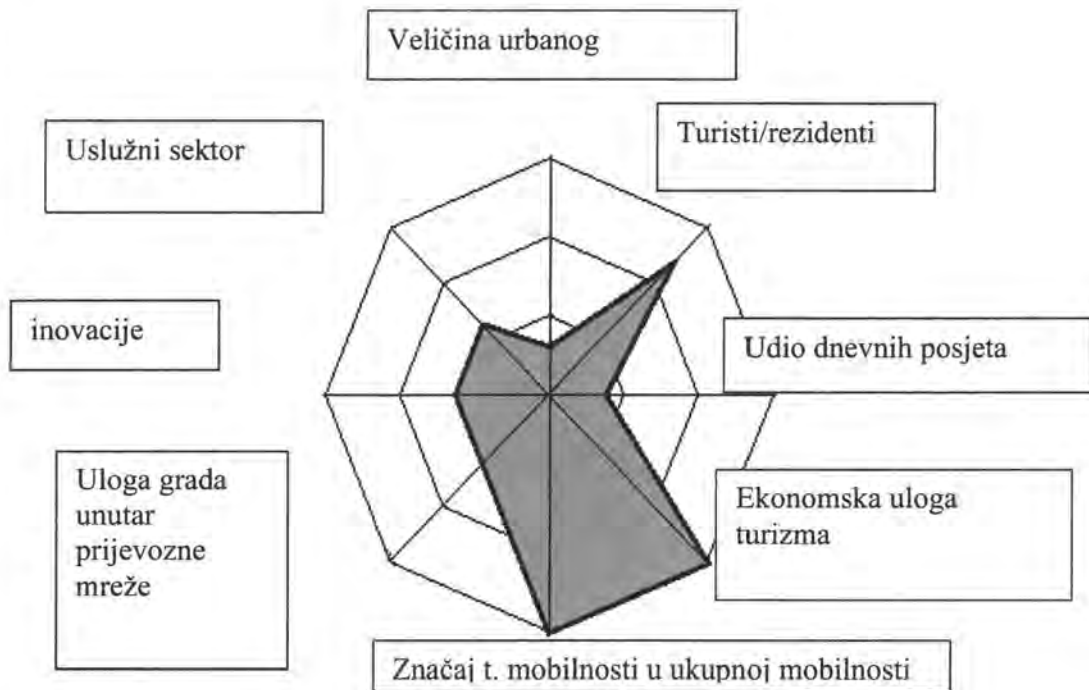
*Destinacija A* je primjer tipične hrvatske obalne destinacije koja je karakterizirana visokim brojem dolazaka turista, sa snažnim utjecajem turizma na lokalnu mobilnost i lokalnu ekonomiju. Najčešće se kod ovakvog tipa destinacije govori o visokoj razini neravnoteže fizičkog i ekonomskog utjecaja turizma. Ekonomska uloga turizma i značaj turističke mobilnosti u ukupnoj mobilnosti varijable su čija vrijednost zamalo prelazi fiksne granice dane slikom i smatraju se rizičnima. Dakle radi se o destinacijama s velikim utjecajem turizma na lokalnu mobilnost i lokalnu ekonomiju. Poželjno je istražiti tj. diversificirati ekonomsku bazu destinacije koja pokazuje ovako visoku ovisnost o turizmu. Ostale varijable kao što je to odnos turista/rezidenti ukazuje na ovisnost destinacije o stranim turistima.

Visok udio hotelskih gostiju (50 posto potražnje) je ključna karakteristika ovakvog tipa destinacije, udio hotelskih i ne hotelskih gostiju je podjednak, dok je udio dnevnih posjeta manji i blizu je nule. Isto je tipična karakteristika hrvatskih obalnih destinacija gdje su dnevni posjeti limitirani dok je dostupnost ne - hotelske ponude raspoloživa, osobito za duže boravke.

Dnevni posjetitelji su inače okarakterizirani kao niski potrošači<sup>250</sup> za razliku od hotelskih gostiju koji su visokih navika potrošnje. Hotelski gosti s obzirom na to da plaćaju usluge smještaja i druge usluge doživljavaju interakciju sa destinacijom više od jednog dana boravka.

<sup>250</sup>Iako se dnevni posjeti vezuju uz niže ekonomske koristi i visok negativan utjecaj na destinaciju, postoje neki ograničeni slučajevi gdje je bogatstvo dnevnih posjeta izraženo kroz stres koji isti uzrokuju okolišnim i socijalnim sustavima domicilne zemlje (putnici na kružnim putovanjima, dnevne kupovine i sl.).

Grafikon 43.

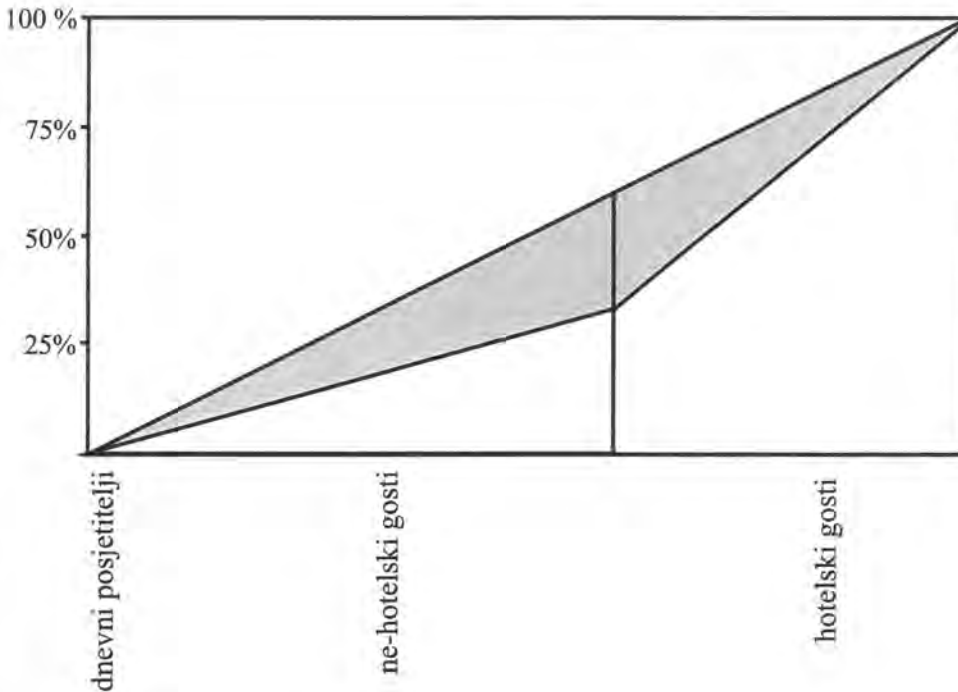
**Primjer turističke destinacije (hrvatska obalna destinacija)**

Izvor: Izrada autora prema: Group of authors (2004) «Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices», European Commission.

Nasuprot tome, raste svijest o značaju mjerenja «inovacijskih i organizacijskih» dostignuća (poglavlje 6. *Perspektive rasta i razvoja turizma budućnosti*) te utjecaju istih na efektivnost poslovanja. Reorganiziranje turističkih sustava u cjelini vodi razvoju kooperativnih mreža između svih sudionika sustava koji upotrebljavaju nove tehnologije. Danas se ovaj čimbenik smatra jednom od najvažnijih strategija «kako eliminirati ili prebroditi» pad i biti konkurentan na tržištu. Lorenzova krivulja (grafikon 41.) dolje prikazuje primjer prosječne potrošnje gostiju na uslugu smještaja po segmentima u hrvatskim obalnim destinacijama.

Grafikon 44.

**Struktura turističke potražnje Lorenzova krivulja: Destinacija A (struktura gostiju). Gini strukturni indeks potražnje = 0.19**



Izvor: Vlastiti izračun

Svrha mjerenja ponašanja posjetitelja kroz turističku potrošnju (turisti *versus* dnevni posjetitelji) doprinos je održivom razvoju destinacije i služe sprečavanju konačno veće negativnosti utjecaja od ekonomskih koristi istog. Visoka udaljenost krivulja (tamno područje) vezuje se uz veći rizik od pada prema neodrživosti ekonomije. Gornja krivulja prikazuje distribuciju.

Manja udaljenost opisanih linija (crno područje) aludira na manji rizik pada prema neodrživosti ekonomije tj. distribucija turističkih posjeta je homogenija. Osjenčana površina označava otklon od potpune jednakosti pružajući nam novu mjeru stupnja nejednakosti strukture gostiju obalnih destinacija. Kvantitativna mjere nejednakosti je «Gini koeficijent» koji odgovara osjenčanoj površini puta 2.

Veličina Gini indeksa dobiva se stavljanjem u odnos područja Lorenzove krivulje i linearne linije. Niža razina indeksa u ovom slučaju upućuje na manju položenost Lorencove

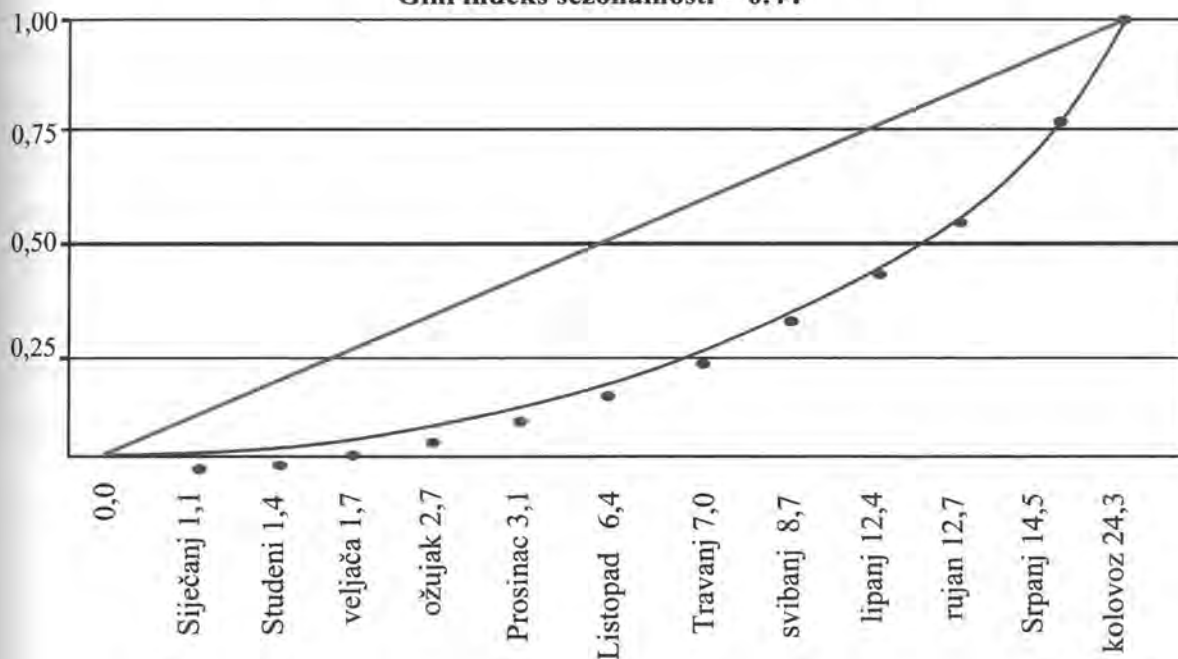
krivulje tj. manju koncentraciju tijekomova te je stoga i rizik za destinaciju s ovog aspekta promatranja manji.

Nadalje, sezonalnost mjerena Lorenzovom krivuljom i Gini indeksom sezonalnosti predstavlja važnu varijablu praćenja utjecaja turizma u destinaciji sa socijalnog utjecaja i utjecaja okoline.

Grafikon 45.

**Sezonalnost - Lorenzova krivulja: Destinacija «A» (grad Poreč) –**

**Gini indeks sezonalnosti = 0,44**



Izvor: Vlastiti izračun

S druge strane, niski ili irelevantni turistički tijekomovi ukazuju da jaka turistička industrija sama ne garantira ekonomsku održivost destinacije i kao takva ne može opstati.

*Destinacija A* (grad Poreč) karakterizirana je visokom sezonalnošću i projekcija je tipične hrvatske obalne destinacije. Naime, turistički tijekomovi hrvatskih obalnih destinacija su koncentrirani ljeti: od 6. – 9. mjeseca ostvaruje se više od 50 posto godišnjih turističkih tijekomova. Gini indeks sezonalnost je broj koji mjeri stupanj neravnoteže turističkih tijekomova

unutar vremenskog perioda (godina dana). Ovaj je trend jasno prikazan Lorenzovom krivuljom i obrazložen Gini indeksom<sup>251</sup> = 0.44.

Viša razina Gini indeksa u ovom slučaju upućuje na veću položenost Lorencove krivulje tj. veću koncentraciju tijekomova te je stoga i rizik za destinaciju veći. Dolazimo do zaključka da destinacija A poprima karakteristike faze zrelosti i treba revitalizaciju ako joj nije cilj sučeljavanje sa mogućim padom.

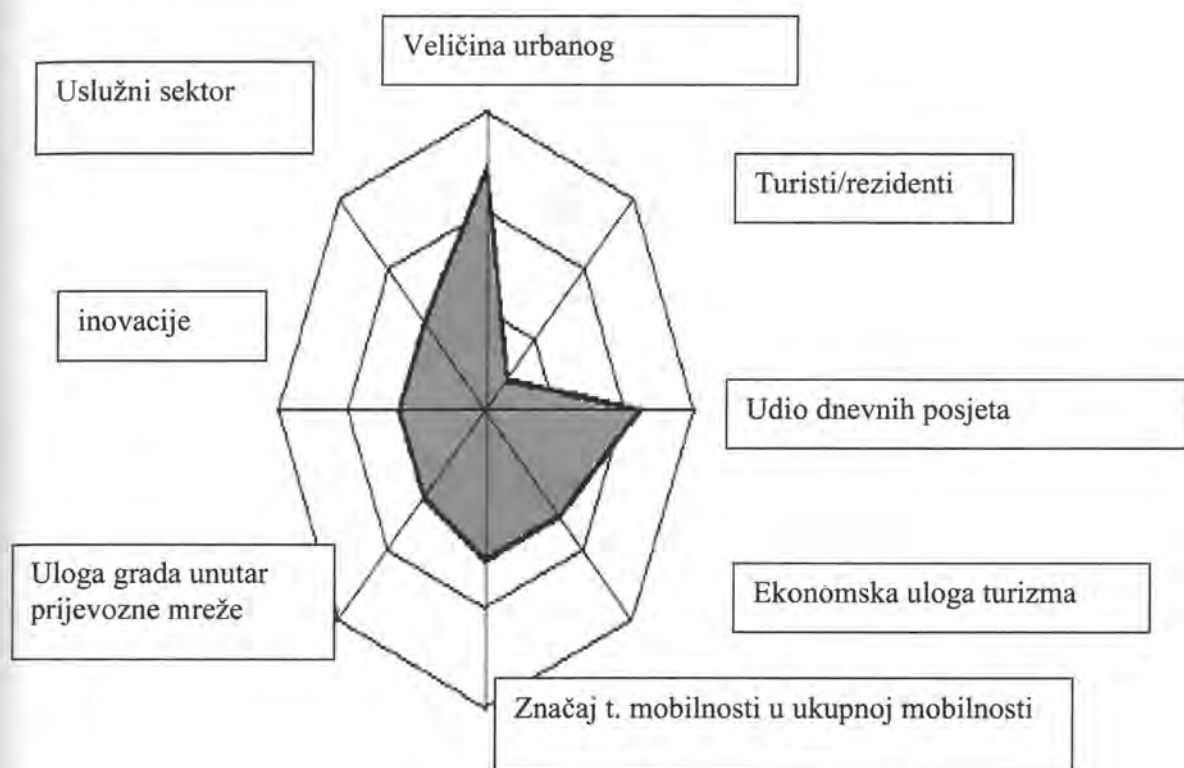
*Destinacija B* je primjer drugog tipa tipične hrvatske destinacije. Uzeta je u promatranje planinska destinacija. Zapaža se visok nerazmjer fizičkog i ekonomskog utjecaja turizma. U ovoj destinaciji, udio dnevnih posjetitelja je visok (50 posto ukupne potražnje),<sup>252</sup> dok je udio ne-hotelskih gostiju vrlo nizak. Ovakva se slika destinacije vezuje uz destinacije u kojima dominiraju sadržaji vezani uz atrakciju ili umjetnost, gdje je većina turističkih noći koncentrirana u hotelima (uglavnom zbog nedostatka ne-hotelskog smještaja) i gdje je udio posjeta u vidu ekskurzija visok. Iako gotovo sve destinacije Europe imaju definirane vizije svojeg razvoja to ne znači da su te vizije uvijek vezane uz davanje direktiva vezanih uz budući razvoj. Brojne vizije sadrže najčešće generalne koncepte razvoja kao što su «ekonomski rast», «vodeća destinacija regije», «održivost razvoja», bez jasnih specifikacija pojedinih termina što je slučaj i sa većim brojem hrvatskih turističkih odredišta.

Turističke destinacije B tipa u Hrvatskoj svoje su strategije budućeg razvoja pretežito definirale sa stajališta potražnje. Međutim strategije je teško jasno identificirati sa aspekta turističke ponude. Većina destinacija razvila je strategija za destinacijske resurse kroz pojam «održivosti destinacija» s namjerom povećanja ekonomskih koristi od turizma.

<sup>251</sup>Wanhill, S.R.C., (1980) "Tackling seasonality: a technical note" *International Journal of Tourism Management*, Listopad, str. 243-5.

<sup>252</sup>Viša vrijednost Gini indeksa upućuje na viši rizik usporevanja destinacija zbog visokog broja dnevnih posjeta.

Grafikon 46.

**Primjer turističke destinacije (hrvatska planinska destinacija)**

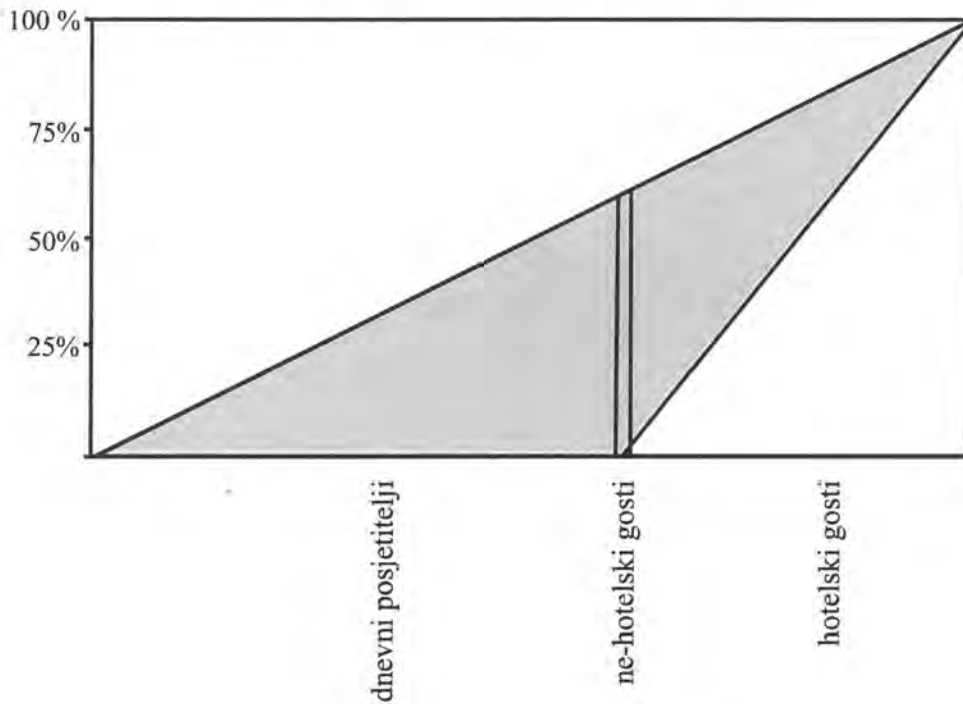
Izvor: Izrada autora prema: Group of authors (2004) «Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices», *European Commission*.

Destinacija B već je doživjela period zrelosti i pada u prošlosti i pokazuje potrebu za oživljavanjem u drugom vremenu. Udio dnevnih posjeta u analizi prikazuje važnost istih u ukupnim turističkim tijekovima destinacije i prikazuje količinu fizičkog pritiska na destinaciju. Visok udio dnevnih posjeta potrebno je reducirati i nije nikako poželjan jer upućuje na visok fizički pritisak na destinaciju sa slabim ekonomskim utjecajem.

Lorenzova krivulja sezonalnosti destinacije B prikazuje sljedeću distribuciju: mjesečni od ukupnih godišnjih tijekova turista neznatno se razlikuje jedno od drugih (6.5 u travnju do 9.3 u listopadu) u čemu se primjećuje značajnost razlike u odnosu na destinaciju A.

Grafikon 47.

**Struktura turističke potražnje Lorenzova krivulja: Destinacija B (struktura gostiju), Gini strukturni indeks potražnje = 0.57**



Izvor: Vlastiti izračun

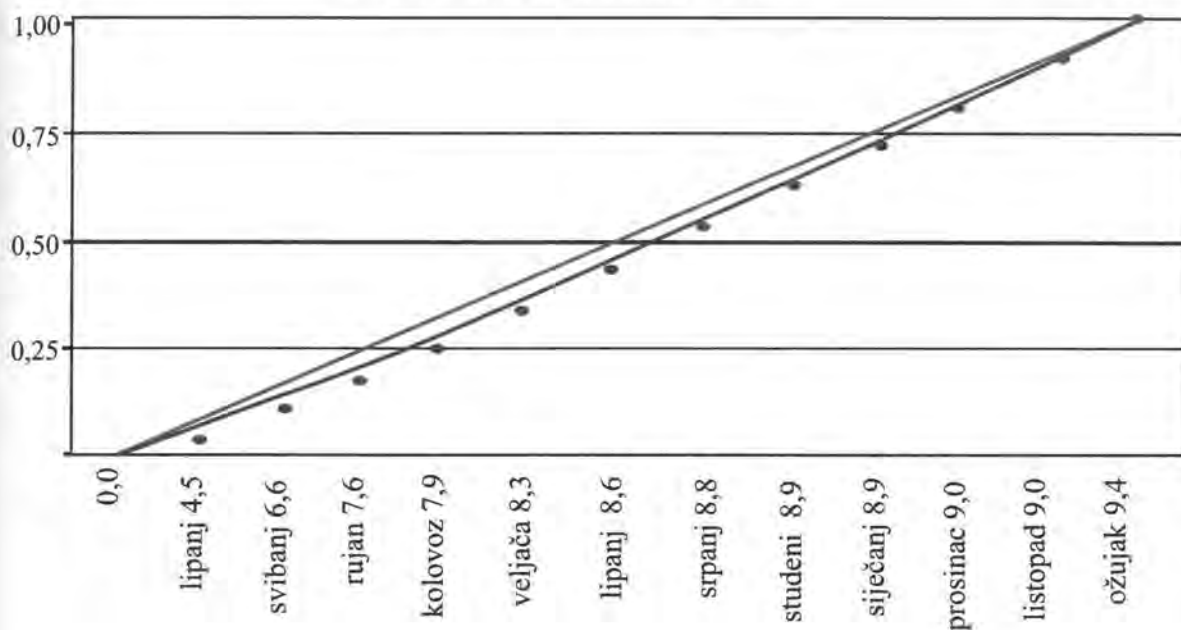
Ovo je tipičan primjer destinacije vezan uz atrakciju koja privlači homogene turističke tijekomove tijekom godine. Kao što graf prikazuje područje obilježeno Lorencovom krivuljom je veoma usko i izraženo niskom vrijednošću Gini indeksa = 0.055.

Sposobnost kompariranja vrlo različitih destinacija, ovisnih o sezonskim specifičnostima prednosti su opisanih metoda procjene životnog ciklusa destinacija. Analize nude pomoć objašnjenju kompliciranih struktura turističkih tijekomova.



Grafikon 48.

**Sezonalnost -Lorenzova krivulja (Plitvička jezera),**  
**Gini indeks sezonalnosti = 0.05**



Izvor: Vlastiti izračun

Buduća istraživanja ovog tipa mogu se zbog porasta turističke konkurentnosti Europskih destinacija svoditi i na tjedna praćenja. Također je poželjno u praćenja uključiti segmente domaće i strane turističke potražnje, hotelskih gostiju i sl.

Sistematičnim praćenjima turističke potražnje tijekom godina dobiva se uvid u kompletne vremenske serije. Komparacijom «case-studija» dvaju tipova destinacija karakteriziranih visokim i niskim vrijednostima, pokazali smo kako u slučaju manje homogenosti u distribuciji turističkih tijekova turizam vodi koncentraciji ekonomskih koristi ali i dugoročno negativnom utjecaju. U slučaju destinacije B visoka vrijednost dnevnih posjeta je znak jednakosti sa neefikasnošću razvoja i lokalnom integriranošću industrije jer troškovi ne mogu biti jednako distribuirani između rezidenata i nerezidenata (posjetitelja). S druge strane, što je veća disproporcija između glavne i sporedne sezone, manja je integriranost i održivost turističke industrije sa ostatkom lokalnog ekonomskog okruženja. Konačno, nedostatak sistematskog praćenja onemogućuje dobivanje povratne informacije i kontrole kojom bi se mogla mjeriti i pratiti efektivnost poslovnih subjekata u hrvatskom turizmu. Isto bi se moglo unaprijediti stvaranjem mreža destinacija koje bi mogle dijeliti

zajedničku bazu podataka i ostvarivati međusobne dijaloge. Efektivnost poslovanog mjerenja može biti od koristi jedino ako je organizacijska struktura destinacije pravilno postavljena i ako se rezultati analiza unutar destinacija mogu svrsishodno koristiti za donošenje investicijskih odluka (radi sprečavanja eventualnog pada ili usporavanja). Time bi se omogućila raspoloživost informacija o sličnim problemima koji bi se mogli implementirati u strategije regija radi rješavanja problema te razvoja dobre prakse i kooperativnosti. Nužnost uvođenja ovakvog stanja u hrvatskom turizmu neminovna je zbog potrebe za:

(a) *rastom*

- Utjecaja na ekonomiju kroz porast zaposlenosti;
- Diversificiranih lokalnih ekonomija;
- Povećanja životnog standarda.

(b) *eliminacijom*

- Nedostatka interesa poduzetnika u turizmu i nedostatka kvalifikacija;
- Potencijalnih socijalnih konflikata;
- Ovisnost o vanjskim čimbenicima;
- Nedostatka potpore drugih sektora.

Rezultati mjerenja objasnili bi trenutna događanja, a «dobra praksa» pokazala bi zašto su se ona dogodila ili što s istima učiniti kako bi se proces tranzicije uprava hotelskih tvrtki u Hrvatskoj što brže realizirao. Ovakva se politika upravljanja zahtijeva regulativama EU-a u turizmu što će narednim poglavljem biti i obrazloženo.

#### **5.4. Implikacije Europske Unije na turističku ponudu i potražnju Hrvatske**

Stope povrata prihoda u svjetskom turizmu procijenjene prema rastu manje su od 3 posto godišnje od 2002. do 2010. godine. Prema prognozama stagniranja rasta GDP-a,<sup>253</sup> pritisak konkurentnosti će i dalje rasti.

Tržište postaje sve više progresivno, tvrtke će se natjecati za poslove od značajne cjenovne svjesnosti potrošača koji su suočeni sa više distribucijskih kanala rušeći cijene

<sup>253</sup> MMC documents, *investicijski menadžment*, [www.mmc.com](http://www.mmc.com)

prema dolje i stavljajući u još teži položaj male tvrtke u nastojanju zadržavanja tržišnog udjela.

Kao posljedica takva stanja (veće cjenovne svjesnosti), gospodarstvenici svih turističkih podsektora teže reduciranju troškova (uz zadržavanje kvalitete standarda). Činjenica je da turoperatori mogu postići bolje ugovorne uvjete radi reduciranja rizika uključujući dugoročne rezervacije. Reduciranje cjenovnog rizika pomoću smještajnih i prijevoznih kapaciteta u vlasništvu turoperatora je strategija primjenjiva jedino u periodu povećane potražnje, dok u slučaju rasta kompetitivnosti viši fiksni troškovi povezani s ovom strategijom podižu konkurentnost gospodarstva. Iz tih razloga veliki turoperatori (TUI i Thomas Cook) objavljuju nove strategije reduciranja troškova u smislu reduciranja vlastite uključenosti u smještajne i prijevozne podsektore.<sup>254</sup>

Iako će se na ovaj način rizik i troškovi «moćnih» u vrijednosnom lancu reducirati, troškovi «manje moćnih» poduzetnika rastu. Samo veliki hotelski lanci mogu odoljeti ovakvome pritisku, npr. oni koji rezerviranjem većeg broja kreveta na duži period pokrivaju fiksne troškove. Isto daje na znanje da podijeljena struktura tržišta čini nesigurnost i pažnju subjekata zbog «rastuće konkurentnosti» većom.

Iz analiza izvršenih u radu do sada dolazi se do zaključka da Hrvatska doživljava rast tržišne pozicije, da se smatra cjenovno konkurentnom ali još uvijek zemlja s nedovoljno kvalitativnih prednosti u odnosu na konkurentne zemlje Mediterana.

Tablica 35.

#### Potencijali Hrvatske turističke industrije

Tržišna pozicija	
Hrvatska	Tržište Mediterana
Rast	Izuzetno bogata ponuda/konkurencija sličnih proizvoda
Cjenovno konkurentni	Novi ulasci i novi konkurentni
Određene kvalitativne prednosti	Visoke kvalitativne prednosti

Izvor: Zaključci Ministarstva turizma, pomorstva, prometa i veza ([www.mint.hr](http://www.mint.hr))

<sup>254</sup>Turistički izvještaj [www.touristikreport.de](http://www.touristikreport.de), 16.10.2003, br. 23.: TUI je u međuvremenu najavio koncentraciju svojih aktivnosti više na bazno turističko poslovanje kako bi bio u mogućnosti odvojiti logističke aktivnosti.

Osnovni problemi koji se postavljaju pred Hrvatsku jesu nužne promjene u okruženju. Spram toga strategija konkurentnosti traži odgovore na sljedeća pitanja:<sup>255</sup>

1. Kako se odmaknuti od monokulture nedovoljno diferenciranog proizvoda?
2. Kako se odmaknuti od tržišne strukture koja je najbliža monopolističkoj konkurenciji?
3. Kako se odmaknuti od zrelog proizvoda glavnog godišnjeg odmora na suncu i moru?

Hrvatska država spoznala je ulogu državne uprave na turističkom tržištu i svjesna je da će ulaskom u Europsku uniju politiku morati usredotočiti na stvaranje zajedničkog tržišta. Do izražaja će doći brzina prilagodbe i implementacije vlastitih modela razvoja regija. Pritom ohrabruje interes za razvoj sektora Malog i srednjeg poduzetništva, na državnoj razini, osnivanjem resornog Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo početkom veljače 2000. godine.

Mjere EU-a odrazit će na hrvatske gospodarstvenike u turizmu kroz sljedeće relacije:<sup>256</sup>

1. Zakonodavna vlast;
2. Infrastrukturni razvoj;
3. Proizvodnja i ljudski resursi;
4. Cjenovna politika (VAT sustav oporezivanja);
5. Marketing.

*Zakonodavna vlast* npr. vezivat će pravila i sadržaje ugovaranja franšizom kao i različite mjere direktnog oporezivanja hotelskih lanaca u zemljama članicama Unije.

*Infrastrukturni razvoj* uključuje npr. prihvaćanje utjecaja okruženja hotelskih kompleksa i naselja te standarde vezane uz higijenu osoblja i pravila vezana uz posluživanja hrane (skladištenje, ventilacija).

*Proizvodnja* obuhvaća maksimalna ograničenja radnog vremena i minimum perioda odmora zagarantiranog dnevno, tjedno, godišnje.

<sup>255</sup>Telišman-Košuta, N. i Ivandić, N., (2004) «Konkurentnost hrvatskog turizma», *Skup udruga hrvatskih poslodavaca*, Opatija, prosinac.

<sup>256</sup>Group of authors, (2001) *PPPs and the Price Competitiveness of International Tourism Destinations*, Agenda br. 9., OECD.

Slika 22.

### Implikacije zakonodavstva EU na ponudu i potražnju hrvatskog turizma



Izvor: Zaključci autora prema: [http://europa.eu.int/comm/development/elarg\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/development/elarg_en.htm)

*Humani resursi* obuhvaćaju npr. standarde zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu, informacije i konzultacije zaposlenika.

*Cjenovna politika* uključuje VAT standarde oporezivanja tj. formiranja cijena:<sup>257</sup>

- Standardna stopa: najmanje 15 posto;
- Reducirana stopa: najmanje 5 posto.<sup>258</sup>

*Marketing* aktivnostima članice se obvezuju na objektivno, valjano i tekuće promoviranje destinacija uz obvezu zaštite dizajna proizvoda i dizajna istih.

Ostale mjere regionalne usmjerenosti tiču se korištenja jednostavnijeg pristupa tržištu uvjetovano stanjem ponude i potražnje, dinamikom promjena i mogućnosti uključivanja u

<sup>257</sup> Ministarstvo Europskih integracija, [www.mei.hr](http://www.mei.hr)

<sup>258</sup> Hoteli članice Unije moraju primjenjivati reduciranu stopu.

tržišne tokove. Mala regionalna tržišta na ovaj način stječu pravo na otvorenu suradnju i konkurentnost.

Hrvatska ekonomska politika namjerava unaprijediti okvir za veći ekonomski rast i zaposlenost. Ova dva čimbenika postaju važno mjerilo od koje turistička industrija može napredovati.<sup>259</sup> Međuovisnost političkih i ekonomskih čimbenika konkurentnosti dobiva na važnosti. U sadašnjoj fazi pristupne članice usmjeravaju razvoj programima EU-a za specifična sektorska područja.<sup>260</sup> Namijenjena pomoć je 114 mil. €. <sup>261</sup> Na nivou Hrvatske dosad su izrađena četiri ROP-a<sup>262</sup> na nivou županija kao podloga temeljem koje regionalna partnerstva određuju prioritete društvenog i gospodarskog razvoja. Danas, zemlja izvan EU-a, uskoro i kao pridružena članica, Hrvatska će moći imati pristup ostalim programima nadgradnje razvoja kao što je PHARE program.<sup>263</sup> Dakle, zabrinutost zemalja EU oko konkurentnosti u turizmu postoji i mora sa aspekta ponude uključiti brigu oko konkurentnosti lokalnih čimbenika kao što su kvaliteta javnih institucija, vještine zaposlenika i makroekonomski uvjeti. Još uvijek zastarjelo rukovođenje hrvatskim tvrtkama u turizmu predstavlja barijeru za međudržavna udruživanja (akvizicije, *joint venture*).<sup>264</sup> U današnjoj fazi reforme Republika Hrvatska je u fazi pripreme turističkog sektora u smislu rekonstrukcije, institucionalne i infrastrukturne prilagodbe.

Sa strane potražnje, rast standarda Europljana podrazumijeva želju za više putovanja, uključujući i ona kraća (sa češćim prekidima) koja su u porastu. Necjenovni elementi (kvaliteta, raspoloživost, sigurnost) postaju determinirajući čimbenici odabira destinacije. Da bi se turistički ponuđači mogli prilagoditi takvom trendu potrebno je stvoriti kompleksan turistički proizvod.

<sup>259</sup>"Basic orientations for the sustainability of European tourism" (2003) *European Commission*, COM 716, 21 studeni.

<sup>260</sup>CARDS program osigurava na nivou regije provedbu zajedničkih projekata u više država korisnica.

<sup>261</sup>Nacionalna komponenta iznosi 225 mil €.

[http://europa.eu.int/comm/europeaid/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm)

<sup>262</sup>Regionalni programi razvoja konstituirani s ciljem utvrđivanja razvojnih prioriteta i provedbenih mjera te sufinanciranja investicijskih projekata.

<sup>263</sup>Phare program kreiran je 1989.g od strane EU-a i jedan je od tri pred instrumenta uključivanja, financijske prirode, radi asistiranja zemalja Centralne i Istočne Europe prilikom priprema za uključivanje u Uniju. Uključuje dva programa, SAPARD i ISPA (vidi popis kratica), te obuhvaća sljedeće zemlje: Poljsku, Mađarsku, Estoniju, Mađarsku, Latviju, Litviju, Poljsku, Slovačku, Sloveniju.

<sup>264</sup>Dugoročno gledano, očekuje nas i uključivanje u HOTREC asocijaciju. Radi se o europskoj konfederaciji hotela, restorana, kafića i dr. sa zadaćom poticanja i mjerenja razvoja zemalja članica te koordiniranja aktivnosti regija u turizmu. Nedavni članovi su Poljska, Češka, Estonija, Mađarska i Malta.

Tablica 36.

**ČIMBENICI UTJECAJA - Ponuda**

Čimbenik		Prijelazno razdoblje		Permanentni utjecaj
<b>Troškovi proizvodnje</b>	+	Konkurentni – povećanje troškova (standardi ..) Hrvatska – bez utjecaja	-	Hrvatska (nove članice) – prihvaćanje standarda i povećanje troškova
<b>Tehnološka unapređenja</b>	-	Konkurenti – tehnološka unapređenja (lakše usvajanje, standardi..) Hrvatska – bez utjecaja	+	Hrvatska (nove članice) – usvajanje tehnoloških unapređenja
<b>Cijene drugih čimbenika</b>	-	Konkurenti – dodatan stupanj liberalizacije i smanjenje troškova Hrvatska bez utjecaja	+	Hrvatska (nove članice) dodatni stupanj liberalizacije
<b>Porezi i subvencije</b>	+	Konkurenti – proces harmonizacije; fondovi za nove članove Hrvatska predpristupni fondovi	+	Hrvatska (nove članice) – harmonizacija i fondovi za nove članice
<b>Ostalo</b>	-	Konkurenti – olakšani pristup kapitalu Hrvatska bez utjecaja	+ -	Hrvatska (nove članice) – Olakšani pristup kapitalu, uklanjanje – ograničenja na vlasništvo nad nekretninama

Izvor: Telišman-Košuta, N. i Ivandić, N., (2004) „Konkurentnost hrvatskog turizma”, Split, HGK i Institut za turizam, Poslovni skup Udruge poslovnih savjetnika, studeni, Opatija.

Za rast konkurentnosti potreban je turistički proizvod koji nije proizveden od strane nekoliko privatnih ponuđača (pogodnosti smještaja, putničke organizacije, atrakcije i atraktivnosti) već i od strane javnih i polu-javnih institucija (ceste, javne usluge, kazališta i muzeja) te privatno-javnog partnerstva. Istim se rast konkurentnosti osigurava ne samo na razini individualnih poduzetnika već i destinacije kao konglomerata proizvodnih komponenata odmora.

Tablica 37.

## ČIMBENICI UTJECAJA – Potražnja

Čimbenik		Prijelazno razdoblje		Permanentni utjecaj
Dohodak	- +	Rast dohotka u novim EU zemljama; Hrvatska normalno i/ili inferiorno dobro?	+	Povećanje dohotka; Hrvatska normalno i/ili inferiorno dobro?
Veličina tržišta		Bez promjene	+	Povećanje/Nova tržišta
Ukusi		Moguća promjena očekivanja gostiju	-	Moguća promjena očekivanja
Marketing	-	Izvan kruga	+	Poboljšava se tržišna prepoznatljivost
Dodana vrijednost/kvaliteta	-	Olakšane transakcije i dostupnost konkurentnima	+	Izjednačavanje uvjeta
Raspoloživost i cijene supstituta	-	Moguće povećanje cijena supstituta; isti broj supstituta	-	Povećanje broja supstituta; supstituti postaju relativno jeftiniji
Mogućnosti za potrošnju		Bez promjene	+	Povećanje mogućnosti za potrošnju

Izvor: Telišman-Košuta, N. i Ivandić, N., (2004), Ibid.

Bezuvjetno, povezanost podsektora u Hrvatskom turizmu postavlja se kao neminovna činjenica. Bilo kakvo kašnjenje i prenatrpanost vezana uz destinaciju usporit će njen daljnji rast.



## 6. PERSPEKTIVE RASTA I RAZVOJA TURIZMA BUDUĆNOSTI

### 6.1. Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća

Budućnost Europske unije u turizmu bazira se na ekonomijama malih razmjera,<sup>265</sup> u hotelijerstvu kao dominantne vrste ponude i u ostalim sadržajima kako bi se krutost i sezonalnost ponude smanjile. Ekonomija malih razmjera vezuje se za ovaj sektor zbog relativno visokih ulaganja po jedinici kapaciteta, niskog kapitalnog koeficijenta, visokih fiksnih troškova, niske profitabilnosti, pa time i nedovoljne atraktivnosti za krupni kapital.

Iako EU na globalnoj razini forsira udruživanja u hotelijerstvu<sup>266</sup> (vidi poglavlje 6.2. razvoj udruživanja u hotelijerstvu)<sup>267</sup> postoji svjesnost da uspješnost sektora ovisi o propulzivnosti u razvoju malih i srednjih poduzeća. Naime, karakteristika malih poduzeća u poslovanju je veća prilagodljivost i elastičnost poslovanja.

S druge strane, više od 99 posto poduzeća EU-a zapošljava manje od 250 osoba, dok 94,2 posto manje od 10 osoba.<sup>268</sup> Takva mala i srednja poduzeća suočena su sa nekoliko ograničenja kao što su:<sup>269</sup>

1. Nesigurnost na tržištu;
2. Nedostatak financijskih sredstava;
3. Problem stručnog upravljanja;
4. Mala ulaganja u istraživanja;
5. Različite poteškoće pri dobivanju kredita EU-a (poteškoće u pristupu relevantnim informacijama te pri razumijevanju i primjenjivanju uputa i normi Unije).<sup>270</sup>

<sup>265</sup>Mali i srednji poduzetnici: 99 posto turističkog podsektora; velike tvrtke i multinacionalne grupacije 1 posto. Podaci WTO-a., 2004.

<sup>266</sup>Uspješne su tvrtke ili dovoljno velike da djeluju globalno, ili dovoljno specijalizirane da djeluju u određenoj niši na tržištu, usmjeravajući svoje globalno djelovanje na točno određenu klijentelu. Ta dva moćna trenda nastoje sve više istisnuti srednje i manje tvrtke s tržišta.

<sup>267</sup>Naime velika poduzeća vrše tržišna istraživanja, određuju ciljne grupe i razvijaju inovativne alate radi osnaženja konkurentnosti.

<sup>268</sup>Podaci WTO-a.

<sup>269</sup>O tome detaljnije cf. Andriotis, K., (2004) «Utjecaj Europske unije na zaposlenost u turizmu», *Turizam*, Vol.52, br. 3. str. 289-295.

<sup>270</sup>Dehurst i Burns 1993; EPMC 2003; Page, Forer i Lawton 1999; Storey 1994; Thomas 2000.

Iz navedenih razloga na razini EU uspostavljena je inicijativa za «upravljanjem rentabilnošću» poduzećima u toj domeni kroz obvezujuće elemente razvoja (slika 23.).

Slika 23.

### Elementi razvoja turističkog poduzeća Europe

- *Kvaliteta i standardi – bolji proizvodi*
- *Uvođenje novih informacijskih tehnologija – efikasno komuniciranje s tržištem*
- *Poduzetnički duh – menadžerske vještine*
- *Trening osoblja*
- *Izvori financiranja*
- *Okoliš – održivi razvoj turizma*
- *Partnerstvo javnog i privatnog sektora*

Izvor: Zaključci autora prema: *European Comission, Luxemburg, 1997*, iz Hitrec, T. (2000) «Malo i srednje poduzetništvo u turizmu: Neke europske orijentacije i hrvatska iskustva», *Turizam*, str. 9.

U pojedinim zemljama Unije relativna distribucija poduzetnika prema veličini upućuje na signifikantnost njihova postojanja. Veličina od 250+ zaposlenih, u npr. Velikoj Britaniji, bilježi najveći broj istih promatrano u svim članicama Unije, gotovo jedna trećina (166 jedinica od 523).

Kod takvih poduzeća korelacija veličine i stope povrata ne mora nužno voditi do zaključka «veće je bolje». U današnjem poslovanju pozornost se pridaje standardima kvalitete koji vode boljim proizvodima. Standardima poduzeća reguliraju zahtjeve u svezi s potrebnim utroškom vremena za pojedine poslove, kvalitetu učinka, ponašanja, poslovne etike i dr. Na ovaj se način propisuju osnovni elementi vezani uz količinu, kvalitetu, vrijeme i troškove poslovanja.<sup>271</sup> Dilema ekonomske politike više nije optimalna veličina poduzeća u turizmu,

<sup>271</sup>Ograničavajući čimbenici današnjeg poslovanja postaju kvaliteta usluge, pritužbe gostiju i nedovoljna saznanja o očekivanjima gosta. Osiguranje standarda kvalitete refleksija je učinkovitosti upravljačke kontrole turističkih tvrtki. Postojanje informacije o izmjerenu ostvarenju utvrđena standarda i utvrđivanje odstupanja od željena stanja temelj su kvalitete poslovanja. O ograničavajućim čimbenicima detaljnije cf. Donnelly et. al (1990) *Fundamentals of Management*, Irwin, Boston.

već kako i kakvu kompetitivnost sektora unaprijediti u poslovanju danas i u budućnosti. Isto nužno ne predstavlja rast u veličini ili tržišnom udjelu. Rastuća konkurentnost može biti dosegnuta između malih i srednjih poduzeća i intenzivnom kooperativnošću, npr. stvaranjem poslovnih mreža. Usmjerenost prema sve četiri komponente inovacijske sposobnosti: apsorpcijskoj sposobnosti, potražnji, difuziji inovacija i aktivnostima istraživanja i razvoja dovesti će do rasta proizvodnosti i povećanju komponente znanja u svim novih investicijama.

Tablica 38.

**Broj poduzeća turističkog sektora EU-a prema veličini, 1999. g.**

Br. zaposlenih	Veličina /broj zaposlenih			
	1-9	10-49	50-250	250+
EU (13)	1 179 554	82 441	7 228	523
u %	92.89	6.5	0.57	0.04

Izvor: Eurostat, NewCronos, theme4/sbs/size-class + vlastit izračuni autora

\*uključeno je 13 zemalja članica (bez Grčke i Luksemburga); u grupi 250+ također bez Irske.

Unatoč povećanom prosperitetu Europljana kao i sve prisutnijoj želji za putovanjima mala i srednja poduzeća EU-e izrazila su oprez u odnosu na svoje konkurente. Rastuća globalizacija, dovodi u nesigurnost kompetitivnost malih i srednjih poduzeća Europe.

Samo 27 posto poduzetnika zemalja centralne Europe (Njemačka, Beneluks, Austrija) smatra da bolje posluje u odnosu na svoje konkurente, dok ih je 52 posto vrlo oprezno.

Tablica 39.

**Poslovanje turističkih tvrtki EU-a prema konkurenciji 2001. g.**

Zemlje	Značajno bolje	Lagano bolje	dobro	lošije	Ne najbolje
DK,N,IRL, FIN,S, UK (n=208)	20%	29%	43%	7%	2%
B,D,L,NL,A (n=301)	27%	18%	52%	2%	1%
EL, E,F,I,P (n=550)	14%	24%	51%	8%	3%

Izvor: PWC Consulting, Field survey 2001.

Zemlje kao što su Irska, UK i Nordijske zemlje u boljoj su poziciji u odnosu na svoje glavne konkurente u turizmu. Međutim, većina turističkih poduzeća EU ne smatra da posluje dobro prema konkurenciji. Razlog problemu je zaostajanje u inoviranju i visokim tehnološkim dostignućima te njihovu praćenju. Oko 20 posto malih i srednjih turističkih poduzeća Europe smatra da je inoviranje top prioritet njihova poslovanja pa «potrebe *versus* kapital» postaju glavna barijera rastu.

Tablica 40.

**Razlike u sklonosti inoviranju uslužnih i proizvodnih poduzeća u Hrvatskoj**

Oblik poslovanja Razlike	Uslužna poduzeća	Proizvodna poduzeća
Ne postojanje dokumentiranosti novog proizvoda/usluge i timova	24	7
Postojanje formalnog dokumentiranja novog proizvoda/usluge bez timova	12	9
Postojanje formalnog dokumentiranja novog proizvoda/usluge sa timovima	21	23

Izvor: Radas, S. (2003) «Innovations differences between service and non-service firms in Croatia» *Ekonomski pregled*, br. 9-10, str. 817.

Porazni pokazatelji u sektoru turističkog poduzetništva Hrvatske proizlaze iz ne uvažavanja karakteristika koje se povezuju uz turističko poslovanje:

1. Uska povezanost proizvodnje i potrošnje;
2. Servisne aktivnosti i proizvodnja bazirane na informacijama;
3. Ljudski resursi ključ konkurentnosti;
4. Važnost organizacijskih čimbenika za djelotvornost tvrtke u turizmu;
5. Velika važnost ne-tehnoloških inovacija u uslužnim tvrtkama.

Prema važnosti ne tehnoloških inovacija Hrvatska je nisko pozicionirana (statistika WTO-a). Nalazi se na 64. mjestu ispred Turske. Poslujući s najsuvremenijim tehnologijama

po međunarodnim standardima hrvatsko hotelijerstvo ostvarilo bi velike potencijale za daljnji razvoj uslužnog sektora jer je izlazak na inozemna tržišta moguće postići samo ako je originalnost veća od konkurenata (prilog 12.). Tehnološke i inovacijske promjene nude dvojaku mogućnost hotelskim organizacijama. Prvo, tehnologija omogućuje nove proizvode i tržišta. Ista vodi unapređenju organizacijske kompetitivnosti, i također postaje baza strateške ili cjenovne diferencijacije.

Tablica 41.

**Važnost ne tehnoloških inovacija za Hrvatsku i konkurentne zemlje**

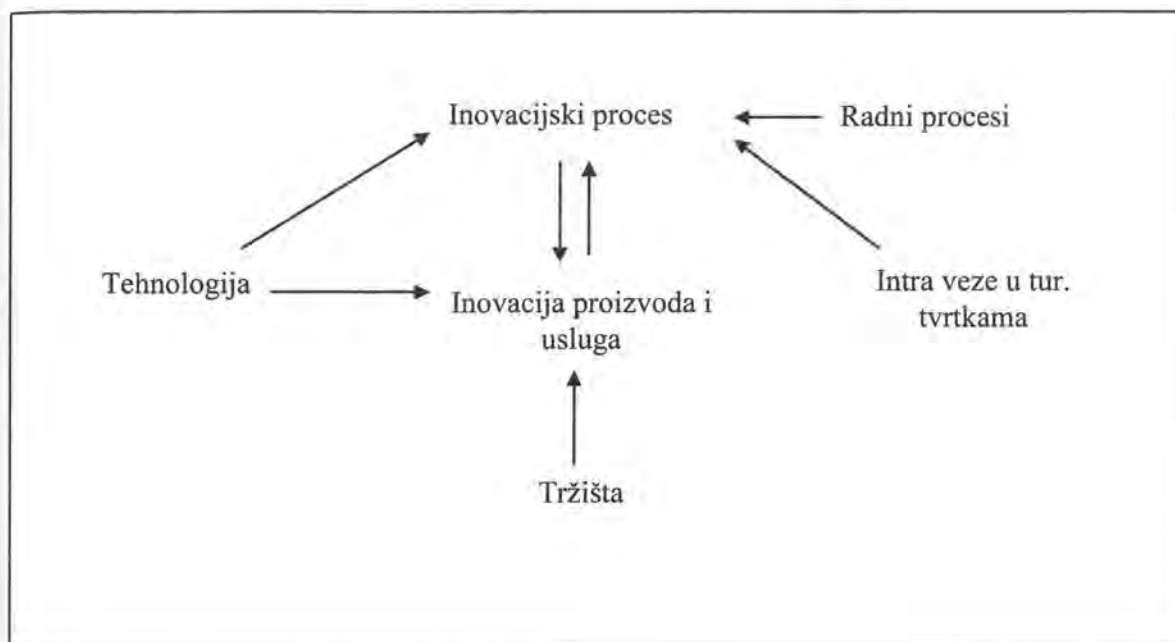
Zemlje	Indeks	Rangiranje
Austrija	59.59	18
Francuska	58.18	19
Italija	53.85	26
Grčka	47.45	31
Španjolska	38.89	40
Hrvatska	22.00	64
Turska	19.23	67

Izvor: World travel & Tourism Competitiveness Monitor, 2002.

Tehnologija može biti kreirana od strane hotelske tvrtke ili osigurana od strane vanjskih suradnika. Ono što je najvažnije u svemu je odabir dizajna i usmjeravanja razvoja tehnološkog opremanja i tehnoloških potreba općenito. Pritom se misli na različite mogućnosti osiguravanja tehnologije.

Lokalne i strane akvizicije koje podrazumijevaju instaliranje opreme od strane domaćih i stranih dobavljača često su tehnološko rješenje poduzeća u turizmu. Osim navedenog oblika pribave novih tehnoloških dostignuća koriste se i prilagodbe kroz modifikaciju već postojećih što se također može pokazati dobrom metodom.

Slika 24.

**Inovativnost i konkurentnost u turizmu**

Izvor: Izrada autora

Drugo, tehnologija i inovativnost vode reduciranju troškova. Prijevozni i smještajni podsektor može upotrijebiti pogodnosti novih tehnologija za rast konkurentnosti reduciranjem troškova i cijena. Za informacijske i organizacijske službe na tržištu se isto čini razumnim, uz rast kvalifikacija i kvalitete usluživanja.

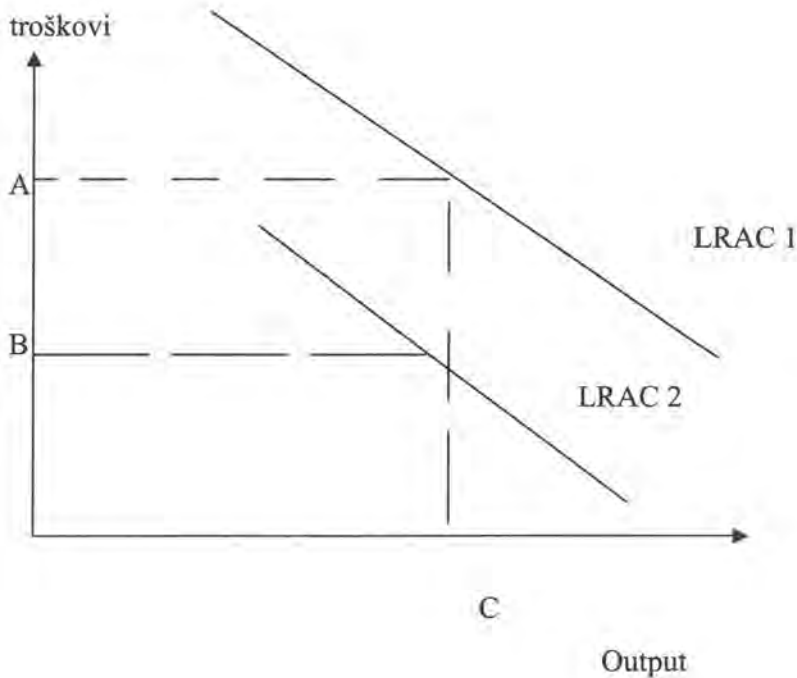
Dugoročna krivulja prosječnih troškova konstruirana je na način da je tehnologija konstantna i pomaže unapređenju poslovanja. Korištenje naprednih tehnologija onemogućuje kretanje krivulje prema LRAC 2. (vidi grafikon 46.). Prosječni troškovi proizvodnje razine outputa 0C tada padaju od 0A prema 0B.

Svaki od navedenih pristupa uključuje u sebe različite razine kreiranja i upotrebe znanja, investicija, neizvjesnosti i rizika. Također, svaki od pristupa zahtijeva posebnu strategiju radi mijenjanja paradigma konkurencije.<sup>272</sup>

<sup>272</sup>Sundbo, Gallouj: 1998

Grafikon 49.

## Dugoročna krivulja prosječnih troškova (LRAC)



Izvor: Releigh, L.E. i Roginsky, R.J., (1999) *Hotel investments, Issues & Perspectives*, Second edition, American Hotel & Motel Association, str. 230.

Tehnološke promjene nose u sebi i prijetnje posebice s gledišta reduciranja poslovnih troškova hotelijera. O tim odnosima ovisi apsorpcijski kapacitet – sposobnost radne snage za usvajanjem i prilagodbom novih tehnologija kako bi se povećala proizvodnost.

Inovacije prema elementima navedenim slikom 25. referiraju novim uslugama ili novim formama proizvodnje i usluživanja izazivajući promjene organizacije poslovanja.

Budućnost hotelskog poslovanja bazira se na inovacijama i to:<sup>273</sup>

- Inovacije kao objekt (proizvod, proces, dostava, organizacija, tržišne inovacije);
- Inovacije kao aktivnost, proces (tehnološke i ne tehnološke inovacije);

<sup>273</sup>Wong, K.Y., Baum, T. i Perman, R., (2004) «The interactions between foreign and Local hotel sin Tourism Industrial Development», *First international conference on Tourism Economics*, 28-29 Svibnja, Palma de Mallorca, Španjolska.

- Inovacije tehnološkog područja (informacijska i komunikacijska tehnologija, sigurnost, zaštita okoliša, kulinarstvo, čistoća, zdravlje, područje recepcije i ostalo);
- Organizacijske inovacije (interna struktura, poslovi organiziranja);
- Tržišne inovacije (ulazak tvrtku na nova tržišta ili različite poslovne pothvate).

Inovacijska politika hotelskog poduzeća može biti uspješna samo ako je pretežito tržišno orijentirana i usmjerena k poboljšanju inovativnosti poduzeća - izvor ponude i potražnje za inovacijama i tehnologijom, te k poboljšanju istraživačko - razvojne i inovacijske infrastrukture. Stoga se mjere za poticanje inovativnosti ne smiju zaustaviti na aktivnostima istraživanja i razvoja, već moraju obuhvatiti sve prethodno navedene komponente inovacijskog kapaciteta.<sup>274</sup>

Stjecanje novih znanja, sofisticiranost i moć individualnog turista potiču i praćena su rastom sofisticiranosti turističkog poslovanja. Dominantna uporaba Interneta kao izvora informacija pri kupovini relativno jednostavnih proizvoda putovanja indicira na zaključak da je turistička industrija kao segment gospodarstva gotovo najviše afektirana tehnološkim razvojem od ostalih sektora gospodarstva.

## 6.2. Razvoj udruživanja u hotelijerstvu

Pristup kapitalu diljem svijeta globalizirao je protok financijskih sredstava i otvorio put ka korporativnim spajanjima i pripajanjima te inovativnom restrukturiranju i financiranju fizičke turističke imovine i operacija. Turistička poduzeća ulaze u različite oblike poslovnog integriranja i udruživanja. Na taj način ostvaruju izravne interese kroz zajedništvo:

- Tehnoloških, financijskih i organizacijskih koncentracija;<sup>275</sup>
  - Stvaranjem uvjeta za unapređenje djelatnosti poslovnim udruživanjem – nacionalna i međunarodna udruženja.

Rast kompetitivnosti Europske industrije povukla je za sobom i rast penetracije hotelskih «brandiranih» soba i rast i razvoj brojne horizontalne i vertikalne integracije.

<sup>274</sup>Chang, T.C., (2000) "Renaissance revisited: Singapore as a global city for the arts", *International Journal of Urban and Regional research*, 24:818-831.

<sup>275</sup>Ekonomska koncentracija je funkcija ekonomske modernizacije, koja je omogućena ovakvim međunarodnim ugovaranjem.

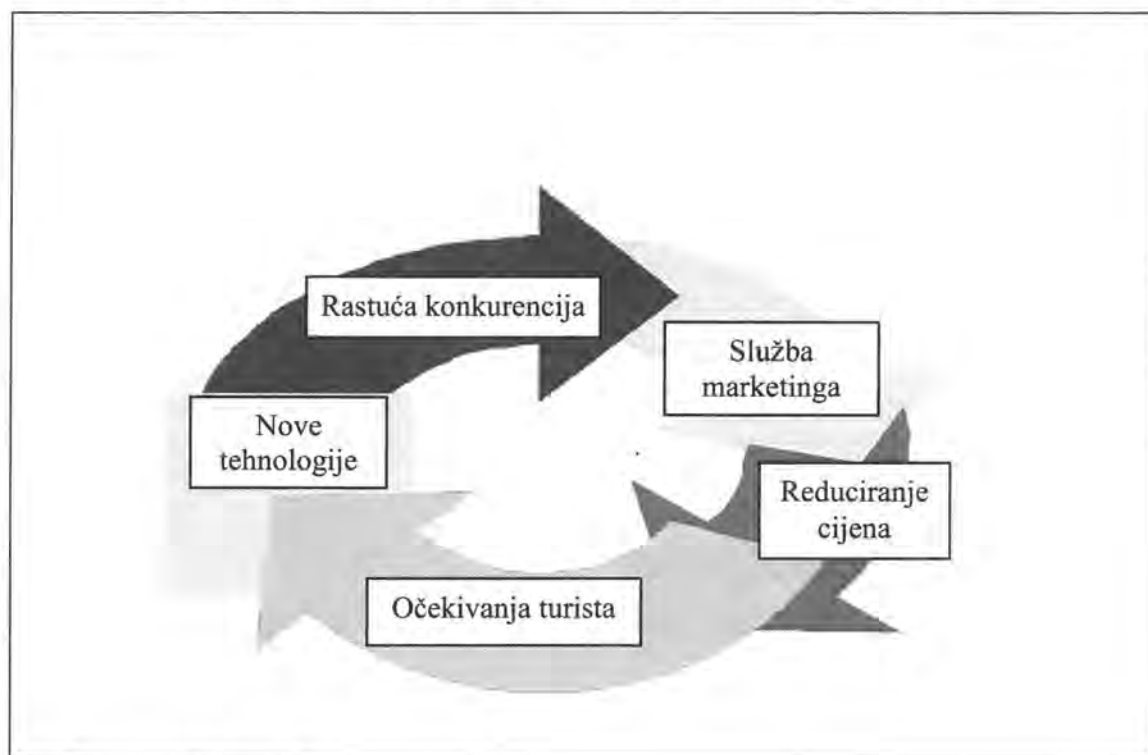


*Hotel branding* je proces kojim tvrtka odlučuje koje će brendove nuditi tržištu. Brand time postaje garancija konzistentne kvalitete.<sup>276</sup> Kompleksnost potrošačeva načina gledanja na turistički proizvod (lokacija, atraktivnost, aktivnosti, prijevoz, ugostiteljstvo), s jedne strane, i fragmentirana ponuda sa druge strane objašnjavaju pritisak koncentracije (horizontalne i vertikalne) ili kooperacije u turizmu.

Veći hotelski lanci su jedini subjekti u sektoru smještaja sa financijskim kapacitetima kojima je moguće reagirati na poteze tržišta konstruiranjem, kupovinom ili lizingom dodatnih pogodnosti (ili pak zatvaranjem onih manje profitabilnih).

Slika 25.

### Struktura, poslovanje i kompetitivnost turističkih integracija



Izvor: PricewaterhouseCoopers research, 2001.

Primjeri horizontalne integracije kao što je Granada/forte preuzimanje ili Accor akvizicija Good Morning Hotela u Švedskoj može također biti primjerom kompetitivnosti proizvoda ili profita tvrtke.<sup>277</sup> Isto utječe i na smanjenje visoke razine troškova čime se

<sup>276</sup> Brand je garancija «value for money» u hotelijerstvu gdje se posebno naglašava usluga koja ima značaj u usporedbi sa proizvodnjom materijalnih dobara, te predstavlja garanciju da će gost dobiti stvarno onu uslugu koju je i platio.

<sup>277</sup> [www.tourismnewsletter.com/archiveddocuments](http://www.tourismnewsletter.com/archiveddocuments)

ostvaruje troškovna efektivnost, a što je uvjetovano rastom broja soba, osoblja, gostiju i uporabe tehnologije.

Da bi se na troškove poslovanja u hotelijerstvu gledalo optimistično potrebno je vladati prognozama i sezonalnošću stopa zauzetosti hotela. Razumijevanje konkurentnosti sektora vodit će većem tržišnom udjelu hotelskih lanaca pa time i višoj regionalnoj koncentraciji u gradovima i popularnim destinacijama, ali će isto vjerojatno reducirati ponudu drugih područja.

U slučaju nazočnosti stranih hotela tržišna pozicija lokalnih smatra se ugroženom. Najčešće je to stoga što se sa tehnološkog aspekta lokalni hotelijeri osjećaju inferiornijima. Najčešći razlog ovakve bojazni leži u činjenici da strane multinacionalne hotelske kuće posjeduju etabliranu vlastitu tehnologiju koja im osigurava odlične dodatne povrate na investicije.

Tablica 42.

**Tipologija transnacionalnih kompanija po međunarodnoj orijentaciji**

<b>Tip</b>	<b>Karakteristika</b>
<i>Etnocentrični</i>	Orijentacija na domaće tržište; operacije u inozemstvu ograničene na tržišta slična onome kod kuće
<i>Policentrični</i>	Orijentiranost na domaće tržište; strane podružnice djeluju kao nacionalne, i tvrtke su ustrojene po različitoj nacionalnoj bazi
<i>Regiocentrični</i>	Makro orijentacija na slične ekonomije i kulture, ekonomija obujma
<i>Geocentrični</i>	Globalna orijentacija: standardizacija proizvoda; prodavan širom različitih svjetskih tržišta

Izvor: Go, F.M. i Pine, R., (1995) *Globalization strategy and the hotel industry*, London, Routledge.

Koja je korist za domaće hotelijere od prisustva ovakvih superiornih tehnologija na tržištu?

Brojne zemlje Centralne i Istočne Europe postigle su rast dereguliracijom, prilagodbom međunarodnom poslovnom pravu, te definiranjem formacija lokalnih franšiznih asocijacija i to iz više razloga.

Prvo, kreira se mogućnost za učenjem i treniranjem od strane istih (Go i Pine 1995). Dakle radi se transferu tehnologije.

Drugo, strano hotelsko poduzeće želi sklopiti suradnju sa domaćom regionalnom kućom (sustav rezervacije, promocija...) prenoseći time know-how i troškovnu efikasnost na destinaciju.

Treće, multiplikativni efekt ovakvog poslovanja pojavljuje se s vremenom. Isto objašnjava kako destinacija formira svoj *equity*.

Četvrto, širenje pozitivnog imidža destinacije proširit će područja utjecaja u industriji čime se stvara dojam da su domaći hotelijeri manji ovisnici o nazočnosti stranih hotelskih lanaca.

Industrija franšiza je u velikom porastu (Vidi prilog 14.). Ista postaje sve više sofisticirana u svojim operativnim funkcijama. Također postaje u velikom obimu efektivna u mogućnosti promoviranja i podržavanja nacionalnih brandova.<sup>278</sup>

Direktni ekonomski efekti franšize odražavaju se kroz multiplikativni efekt franšiza investicijama i ekonomskim efektima, iako konačni efekti variraju od industrije i korporativne strategije.<sup>279</sup> U hotelskoj industriji multiplikativni efekt je veoma jak što ostavlja snažan pozitivan ekonomski učinak na domaće tržište. Mjeri se odrazom broja zaposlenika koje je kompanija takvim ugovorom kreirala. Multiplikator outputa i zaposlenosti moraju biti promatrani u svojoj ukupnosti da bi se ekonomski utjecaj franšize na zemlju domaćina mogao mjeriti. Npr. franšizni ugovori u industrijskim sektorima kao što su hoteli, može pomoći turizmu kao bitna komponenta ekonomskog razvoja tržišta (npr. Hrvatska, Meksiko ili Karipsko otočje).

Indirektni utjecaj franšize slabiji je a manifestira se kroz industrijsku povezanost, povezanost kupaca i dobavljača. Ovakve tvrtke donose ekonomsku modernizaciju usko povezanu sa razvojem i ekonomskom globalizacijom. U sektoru usluga pritom clusteri postaju presedan za lokalnu ekonomiju koja nastoji privući veliki raspon usluga franšizom. Konkurentnost domaćeg tržišta oživljava sektor usluga i podržavajuće mu industrije. Ulažu se

<sup>278</sup> Stipanović, K., (2004) «Odrednice razvojne politike u ostvarenju konkurentnosti hotelskog poduzeća», *Ekonomski istraživanja*, Vol. 17. (1).

<sup>279</sup> Po broju kreveta u međunarodnoj hotelskoj branši dominira grupa Cendant Corporation, poznatija pod ranijim imenom Hospitality Franchise Systems.

velike količine novca u podržavanje infrastrukture, mogućnosti proizvodnje, diversifikacije poslovanja.

Porast poreza na ovakve oblike udruživanja omogućuje tržišni i institucionalni razvoj (vidi tablicu 43). Multiplikacija poreza postaje proporcionalna outputu i multiplikatoru zaposlenosti. Međutim, multinacionalne hotelske kompanije teže poreznoj evaziji u želji demonstracije svoje privrženosti lokalnoj sredini. Lokalne tvrtke pritom plaćaju manje poreze ili pribjegavaju evaziji zbog svoje neefikasnosti i neprofitabilnosti.

Postavlja se pitanje da li franšiza ima potencijalnu moć modernizirati uslužni sektor malih zemalja kao što je Hrvatska i da li je u hotelijerstvu ta korist najveća?

Lokalni sustavi efektivno razvijaju kompetitivnost sa međunarodnim sustavima koji ostvaruju koristi na domaćem tržištu i regionalnim tržištima. Detaljnija istraživanja potrebna su da bi se utvrdio tip franšiznog sustava od kojeg bi nacija profitirala najbolje i najviše.

Tablica 43.

#### Utjecaj međunarodnih franšiza u turizmu

Socioekonomske koristi	Socioekonomski troškovi
<i>Kreiranje outputa</i> (direktno, indirektno, izvedeno)	<i>Destrukcija outputa</i> ; zamjena poslova koji nisu vezani uz franšizu
<i>Kreiranje poslova</i> (direktno, indirektno, izvedeno)	<i>Destrukcija poslova</i>
<i>Baza oporezivanja povećana</i> radi viška outputa, više efikasnosti i novih poslova	<i>Gubitak poreza</i> . Mali poslovi nisu u mogućnosti uključiti se u natjecanje
<i>Uvozne tarife</i> povezane sa međunarodnom franšizom mogu biti <i>povećane</i>	<i>Uvoz supstituirana lokalne proizvođače</i> koji plaćaju poreze
<i>Ekonomska modernizacija</i> i razvoj infrastrukture	<i>zamjena (premještaj) zaposlenika</i> zaposlenih u neefikasnim industrijama (ekon. tranzicija)
<i>Ekonomski clusteri/koncentracija</i> Reduciranje u preseljenju kapitala	<i>Kratkoročni bilančni deficiti</i> (uvezeni proizvodi i odljevi kapitala)
<i>Dugoročni ekonomski rast</i> , viša razina poduzetničkog ponašanje i razvoja	<i>Napredno poduzetništvo</i> oduzima priliku individualnim investitorima koji franšizu najviše trebaju
Franšizni ugovori rezultiraju <i>inovacijama</i>	Nova poduzetnička klasa stvara visoke

Lanci dobavljača povećavaju <i>efikasnost</i>	prihode, <i>racionalizacija izbora</i>
<i>Rastuća konkurencija</i> vodi dodatnom izboru potrošača kao i nižim cijenama	Gubitak humanosti u potrošnji, <i>standardizacija i mehanizacija prioritet</i>
<i>Transfer vještina i educiranosti</i> , Unapređenje radne snage i trening kadrova	Cijene stranih franšizora više od lokalnih alternativa, <i>Rastući kulturni konflikt</i>
<i>Konzistentnost cijena i kvalitete</i>	<i>Kulturna homogenizacija</i>
<i>Zlatna Arhova teorija</i> : Zemlje koje su izložene ekonomskoj globalizaciji traže mirnu međusobnu koegzistenciju	<i>Franšiza ne garantira uspjeh</i>

Obrada autora prema: Alon, I. (2004) «Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets», *Journal of Macromarketing*, Vol 24. Br.2., prosinac.

Moguće je da vremenom, lokalni franšizori preuzmu na sebe sposobnost zamjene internacionalnih koristeći svoju prednost poznavanja i prepoznavanja lokalnih običaja, potreba i ukusa. Ekonomsko restrukturiranje donosi i negativnosti u gubicima poslova, neefikasnosti zbog raširenosti standarda.

Jedna od temeljnih odrednica ugovaranja prilikom sklapanja franšize je mogućnost razvoja domaćih tržišta te malog i srednjeg poduzetništva čime se ujedno uklanja raskorak istraživanja i komercijalizacije inovacija.

Nadalje, utjecaj franšize na bilancu plaćanja manje se reflektira od stranih direktnih investicija zbog asimetričnosti između pojavnosti korisnosti domaćeg i inozemnog tržišta. Franšizor pomaže bilanci plaćanja domaćeg tržišta iz razloga što domaća proizvodnja nije supstituirana, uvoz ne raste, a raste čisti priljev kapitala. Razvijanje konkurentnosti sektora stvara ekonomski efekt: otpornost istog prema stranoj konkurenciji te ublažavanje ekonomskih posljedica utjecaja na bilancu plaćanja.

U promatranju domaćeg tržišta nešto je drugačija situacija. Uvoz u zemlju domaćina raste kao rezultat razvoja definiran strancima unoseći svoje resurse i elemente u proces pružanja usluge. Kroz protek vremena isti pokušava razviti lokalne izvore proizvodnje domaćeg tržišta kako bi se više približio lokalnim potrebama i bio cjenovno konkurentniji.

Indirektni utjecaj ovakvog djelovanja očituje se i povećava kroz duži vremenski period. Iako se deficit bilance plaćanja može pojaviti trenutno se ublažuje transferom

tehnologije, specijalizacijom znanja, ljudskim kapitalom. Drugi argument ove teze je reduciranje kapitalnih odljeva osiguranjem mogućnosti investiranja u razvoj zemlje.<sup>280</sup>

Nadalje, socijalni efekti očituju se standardima življenja i racionalizaciji izbora potrošača, tzv. «Mc Donalizaciji» društva, te kulturnoj homogenizaciji i socijalnim konfliktima (vidi tablicu 44.). Pojam «Mc Donalizacije» društva usko se vezuje uz ovakav društveni aspekt<sup>281</sup> i u hotelijerstvu vezuje uz pojmove:<sup>282</sup>

- Efikanost: uključuje organizacijski rad radi postizanja visokih outputa po inputu što zahtijeva visoku razinu proceduralnosti od strane drugih;
- Proračunatost: uključivanje numeričkih standarda u sve razine proizvoda i usluge (veličina, trošak, vrijeme čekanja,...);
- Predvidivost, prognoza: uniformiranost, standardizacija poslova, mediokracija i propisana interakcija;
- Kontrola: supstituiranje ljudskog rada sa nehumanom tehnologijom, uključujući upotrebu mehaniziranih procesa i automatizacije.

Franšiza doprinosi visokim standardima života afektirano kroz demografske i socijalne trendove. Nadalje, govori se o stabilnim cijenama zbog efikasnosti distribucije proizvoda i usluga konzistentno standardima. S druge strane postoje brojne kritike na racionalizaciju izbora potrošača putem barijera za ulazak zbog monopolističke moći, dislokacije lokalnih operacija.

Dakle, možemo govoriti o kratkoročnim i dugoročnim koristima i troškovima. Npr. franšizor može odlučiti nastupiti u kratkom roku, dok u međuvremenu lokalna sredina može prihvatiti takav koncept djelovanja. I davatelj i primatelj mogu profitirati prodajom putem tržišne segmentiranosti koji preferiraju ovaj koncept poslovanja dok istovremeno mogu imati smetnje od strane drugih čimbenika. Anti socijalne aktivnosti mogu kreirati troškove lokalnim vlastima i vlasnicima zemljišta ali ne i franšizorima.

Neke ekonomske koristi mogu na naciju domaćina biti raspoređene u ekonomske i socijalne troškove koje investiranje čine prohibitivno kratkoročno skupim. Drugim industrijama iste čine samo podršku brojnim poslovima unutar gospodarstva. Industrijska integracija aktivnosti koje stvaraju dodanu vrijednost time podiže razinu globaliziranosti u

<sup>280</sup>O tome detaljnije cf. Holt, P., (2003) «International franchising: The big emerging markets». *Successful strategies for untapped markets*, International conference Atlanta, travanj.

<sup>281</sup>Misli se na uniformiranost životnog stila, kulturnih simbola, transnacionalnih modela ponašanja.

<sup>282</sup>Alfino, M., Caputo, J.S. i Wynyard, R., (1998) *McDonalization revisited: Critical essays on consumer culture*, Westport, CT: Praeger.

svijetu.<sup>283</sup> Znanje i prepoznavanje specifičnosti industrijskog utjecaja može pomoći lokalnoj ekonomiji kao što je Hrvatska u minimiziranju troškova i maksimiziranju koristi od franšiznih sistema djelovanja u hotelijerstvu.

Tablica 44.

#### Postulati franšiznog ugovaranja u hotelijerstvu

Davatelji franšize	Primatelji franšize
Kompanije koje daju na <i>lizing</i> vlastito ime (brand). Takvu pogodnost osiguravaju uzimanjem postotka zarade. Ostvaruje prihode povezanim operacijama kao što su: sustav rezervacije, koji odobravaju primaocu franšize uz odgovarajuću proviziju.	Uzimanje hotelskih soba na <i>lizing</i> . Povezani poslovi mogu se sastojati od zabavnih sadržaja, večera, i drugih usluga na raspolaganju klijenteli.
Zarada i profiti ovise o distribuciji, broju hotela koji nose brand.	Zarada i profiti ovise o frekventnosti izdavanja soba i prosječnoj zaradi po sobi
Vlasnici hotela su kupci hotelske franšize	Putnici (gosti) su kupci
Misija se bazira na širenju prepoznatljivosti imena.	Misija se bazira na usvajanju standarda i operativnih vrijednosti

Izvor: Raleigh, L.E. i Roginsky, J.R., (1999) *Hotel investments, Issuer & perspectives*, American Hotels and Lodging industry, drugo izdanje, str. 112.

Azijsko Američka asocijacija propisala je stroge uvjete odobravanja franšiza u hotelijerstvu. (vidi tablicu 45). Uvjeti su definirani u 12. točaka koji predstavljaju platformu i vode uspjehu pregovaranja.

Nekoliko svjetskih kompanija koje posjeduju i operiraju hotelima imaju dovoljno vlasništva i moći za osnivanjem vlastitih brandova i stvaranje kritične mase u slučaju izmicanja vlastitih hotela van franšiznih brandova. Time se stvara potencijal mijenjanja ravnotežne moći u odnosima davaoca i primatelja franšize. Misli se na «rezanje» prava hotelijerima koji se nisu potvrdili standardima kvalitete. Najveći i najjači brandovi u svijetu stari su 10 do 15 godina. Od tih hotela 10 do 20 posto zahtjeva kapitalne investicije da bi se uopće moglo nositi sa rastućim očekivanjima gosta.

<sup>283</sup>O tome detaljnije: Makhija, M., Kwangsoo, K. i Williamson, S.D., (1997) «Measuring globalization of industries using a national industry approach: Empirical evidence across five countries over time», *Journal of International Business Studies*, 679-710.

Tablica 45.

## Pravila udruženja „AAHOA-a» u 12 točaka

Oblik djelovanja	Pravila
<i>Poslovanje</i>	Hotelski brand u slučaju poslovanja na minimalnoj razini hotelske okupiranosti može biti ugašen
<i>Utjecaj</i>	Računovodstveno poslovanje mora biti postavljeno tako da zaštiti poslovanje primaoca branda.
<i>Financijsko poslovanje</i>	Problemi s likvidnošću moraju biti temelj pregovaračke baze zbog želje franšizora da na vrijeme preseli poslovanje
<i>Ekskluzivnost nabave robe</i>	Izbor dobavljača je neovisan, ne definira se strogo od strane franšizora
<i>Slučajevi nesporazuma</i>	Neovisni i pravičan postupak treba biti osiguran u slučaju potrebe za posredovanjem tj. arbitražom
<i>Rješenja konflikta</i>	U slučaju nesporazuma, procedura rješavanja mora se odvijati u zemlji i mjestu gdje je vlasništvo hotela locirano tj. u zemlji kojoj je brand odobren.
<i>Posredovanje</i>	Minimalni troškovi posredovanja
<i>Informacijski sustav</i>	Informacijski sustav ne smije biti upotrebljavan samo za unakrsne prodaje branda od strane franšizora
<i>Prodaja tvrtke</i>	U slučaju prodaje branda drugom entitetu, i novi vlasnik želi mijenjati sistem preuzimanja, prethodnom primaocu franšize mora biti ostavljena opcija napuštanja sistema ili zadržavanja promjena
<i>Osiguranje prihoda</i>	Franšizor mora ostvarivati pravo na proviziju službe marketinga i rezervacija
<i>Kvaliteta</i>	Franšizor mora zadržati pravo neovisnosti u pogledu želje za inspekcijom u slučaju problematičnosti poslovanja i nepridržavanja standarda
<i>Etički standardi/ praksa</i>	Franšizori moraju širiti „dobru vjeru i fer poslovanje” između vlastitih agenata prodaje

Izvor: AAHOA, 2003.

Načini rada i statusa svjetskih hotelskih menadžment kompanija su različiti, od njihova upravljanja (Mariott International: 2400 hotela), upravljanje uz preuzimanje i



vlasničke funkcije (Hilton i Hyatt), poslovanje po principu franšize (vlasniku hotela naplaćuje se korištenje imena), poslovanje na temelju ugovora o zakupu (lizingu).<sup>284</sup>

Tablica 46.

## Svjetski hotelski lanci

Hotelski lanci	Br. zemalja
InterContinental Hotels Group	100
Accor	90
Starwood	83
Best Western	83
Hilton Group	77
Marriot International	68
Carlson Hospitality	66
Le Meridien	55
Choice Hotels	43
Golden Tulip	40
Club Mediteranee	40
Hyatt	38
Rezido SaS	38
Four Seasons	29
Sol Melia	28

Izvor: Crnatkov, T. (2004) «Tajno oružje – kreativnost», *Cro turizam*, br. 12, prosinac, str. 60.

Svjetske turističke kompanije koje posjeduju hotele zainteresirane su za franšizno ugovaranje više nego što su to bile prije 20 godina. Hilton hoteli pokazuju agresivnost u franšizi. Patriot American i Starwood kompanije koje posjeduju hotele također. Čini se da će iste postati glavni franšizori sljedećeg desetljeća.<sup>285</sup>

<sup>284</sup>Walker, J.R., (1994) *Introduction to hospitality management*, Prentice Hall, New Jersey, str. 96-105.

<sup>285</sup>O tome detaljnije cf. Smith travel research ([www.smithtravelresearch.com](http://www.smithtravelresearch.com) - informacijska hotelska baza)

### 6.2.1. Hotelski operatori i koncentriranost u ponudi

Turizam Mediterana obilježen je posljednjih godina okrupnjavanjem na području upravljanja hotelskom ponudom kao protutežom okrupnjavanja na području organiziranja turističkih putovanja. S druge strane radi se o potrebi za racionalizacijom u poslovnim procesima zahvaljujući objedinjenim funkcijama kao što su nabava, prodaja, marketing, standardizacija upravljanja te kontrola troškova.<sup>286</sup>

Tablica 47.

#### Vodeći operatori europskog hotelijerstva

Ime operatora	Broj soba
Accor	167 328
Hilton International (inc. Scandic)	52 570
Bass Hotels and Resorts	51 957
Groupe Envergure	49 943
Sol Melia	43 002
Compass's Forte Hotels (prior to Split)	26 890
Choice Hotels Groups	21 373
Starwood Hotels and Resorts Worldwide	20 384
Whitebread Hotel Company	17 018
Radison SAS International hotels	16 821
NH hoteles	16 775
Mariott International Inc.	16 280
RIU hotels	15 242
Dorint hotels & resorts	14 916
Choice hotels Scandinavia	11 682
Treff Hotels	11 115
Orbis Company	10 598
Steigenberger Hotels	10 403
Alliance Hospitality	9 140

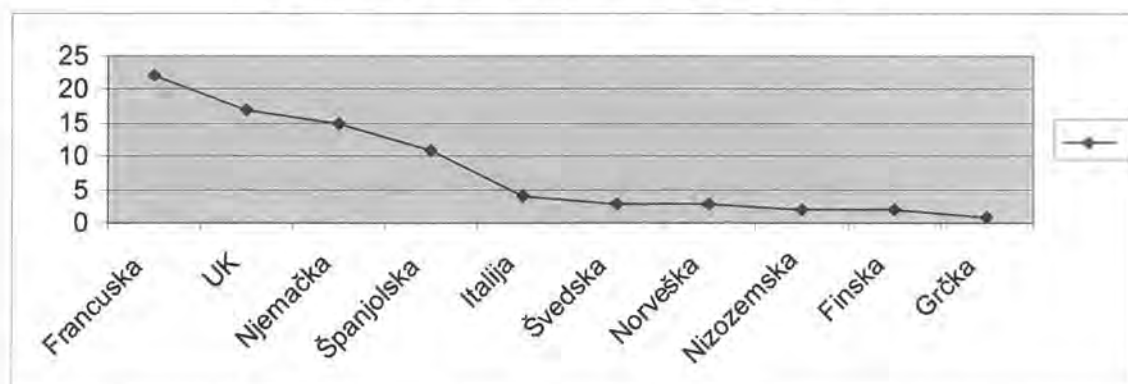
Izvor: *International hospitality research – Industry intelligence*, The European Hotel group Database, Leeds Metropolitan University and PriceWaterhouseCoopers, 2001.

<sup>286</sup>Cf. Avelini – Holjevac, I., (1998) op.cit., str. 243.

Prvih pet hotelskih lanaca dominira sa više od 70 posto u hotelskim lancima Europe. Unatoč postojanju velikih hotelskih lanaca, tržišna segmentacija hotela je manje koncentracije od turoperatora. U zemljama izvan EU-a hotelski lanci predstavljaju više od 20 posto kapaciteta hotelskih soba (vidi grafikon dolje).<sup>287</sup>

Grafikon 50.

#### Postotak udjela "brandiranih" soba u Europi



Izvor: PWC consulting, 2004.

Hotelski lanci značajni su u velikim gradovima. U Londonu i Parizu njihov je udio 50 posto kapaciteta kreveta. Razvoj hotelskih lanaca nije samo posljedica globalizacijskog procesa već i reakcije tržišta u nastojanjima jasnog i realnog udovoljavanja željama gosta u pogledu razine kvalitete i usluge. Ovakva strategija jasno dokazuje da je tržišni proces ponude i potražnje bolje kontroliran od strane velikih tvrtki u turizmu nego što to statistička evidencija tržišnog udjela može pretpostaviti.

Direktne strane investicije, osim kapitala, unose u zemlju i novu tehnologiju, know-how, organizacijske vještine, ali i otvaraju nova tržišta. Međutim, postoje i negativnosti u smislu povećane nezaposlenosti, iscrpljivanja prirodnih resursa i zatvaranja kapaciteta (vidi poglavlje 5.4. *Konkurentna pozicija zemalja Sredozemlja i Hrvatske*).

Najveći broj hotela u Hrvatskoj pripada skupini nezavisnih hotela, tj. nemaju branda.<sup>288</sup> Brand je dio neke grupacije koje su u pravilu međunarodne, ali mogu biti i samo nacionalne pa tako u Hrvatskoj već postoji nekoliko svjetskih lanaca, ali i domaći nacionalni vlastiti brand.

<sup>287</sup>Koncentriranost Europskog hotelskog sektora lancima hotela još uvijek je znatno niži (najviše 20 posto) nego što je to slučaj u Sjedinjenim Državama gdje dostiže gotovo 70 posto. *Izvor:* PWC izdanje 2003, str. 100.

<sup>288</sup>U Americi 80 posto svih hotela nosi neki brand, u Europi 60 posto, dok u Hrvatskoj svega 4 posto.

Hrvatska, kao i ostale tranzicijske zemlje, pokušava implementirati različite oblike udruživanja radi poboljšanja poslovanja u oštroj konkurentskoj borbi. Hrvatska hotelska poduzeća moraju značajno podignuti kvalitativnu razinu usluga i proizvoda te obogatiti turistički proizvod primjeren najrazvijenijim turističkim potrebama. Na valorizaciji prirodnih komparativnih prednosti potrebno je izgraditi konkurentnu ponudu i pozitivni imidž za repositioniranje na europskom turističkom tržištu.

Ključni problem je restrukturiranje velikih hotelskih poduzeća u državnom vlasništvu prilagođenih tekovinama masovnom turizmu. Njihov preobražaj se može ostvariti na tri načina:

- Potenciranje obiteljskog poduzetništva s namjerom prodaje hotela poduzetnicima (vodeći oblik vlasništva u zemljama EU – 70 posto smještaja su obiteljski pansioni<sup>289</sup>);
- Stvaranje državnog lanca hotela s naglaskom na novu generaciju menadžera i revitalizaciju poslovanja;<sup>290</sup>
- Privlačenje međunarodnih «brandova» i prodaja hotela multinacionalnim kompanijama.

Svjetski lanci su sve prisutniji na hrvatskom turističkom tržištu. Njihov brand ima pozitivni utjecaj na potencijalne turiste jer su isti svjesni visoke kvalitete usluga. Ulazak transnacionalnih kompanija obilježio je turističku 2004. godinu i otvorio novu stranicu hrvatskog turizma prilagođenu najbogatijim i najzahtjevnijim turistima.

Primjeri su sljedeći:<sup>291</sup>

- Otvaranje The Regent Esplanade Zagreb – prvi Regent Hotel u Europi kojeg krasi 5 zvjezdica s luksuzno uređenim interijerom i bogatom ponudom. Regent predstavlja sinonim za luksuz u hotelima po čitavom svijetu;
- Združivanje luksuznih hotela Jadrana s Park Plaza Europa hotelima (900 hotela u 140 zemalja i 180000 zaposlenih). Rezultat je povećavanje razine usluge u hotelu Bonavia Rijeka (novi sadržaji, fitness i spa club, povećavanje broja soba i luksuzno uređenje) i otvaranje hotela Dubrovnik Palace u Dubrovniku (temeljito restrukturiran za uslugu najviše kvalitete);
- Ulazak američke kompanije Starwood Hotels&Resorts koja će upravljati hotelima Opera (preimenuje se u The Westin Zagreb) i Panorama (Four Points by Sheraton Zagreb).

<sup>289</sup> Vuković I., (1999) *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Dalmatina, Zagreb, str. 170.

<sup>290</sup> Prodajom dijela dionica trebaju se vratiti dugovanja kako bi se ušlo u novo razdoblje investiranja.

<sup>291</sup> Podaci ministarstva turizma, pomorstva, prometa i veza.

Rezultat je potpuna obnova hotela, obogaćivanje sadržaja i dorađivanje informatičke i telekomunikacijske infrastrukture.

Međunarodne korporacije s visoko profiliranom kvalitetom, visokim cijenama (uz optimalni «value for money»), distribucijom i promocijom putem vlastite centrale predstavljaju izazov domaćim turističkim poduzećima. Hrvatska poduzeća nemaju odgovor na kvalitativni udar. Ipak okrupnjavanje kapitala i privatizacija hotelskih kuća dovela je do stvaranja hrvatskih hotelsko turističkih grupacija:

- Valamar Hotels and Resorts (SN Holding/Dom Holding) – obuhvaća hotelska poduzeća Rivieru Holding Poreč, Rabac, Zlatni otok Krk, Vrboska, Babin kuk Dubrovnik;
- Adria resorts – turistički sektor Adris grupe koji obuhvaća hotelska poduzeća Jadran-turist Rovinj i Anita Vrsar;
- Grupacija Adronika Lukšića – objedinjuje hotelska poduzeća Plava laguna Poreč, Hoteli Argentina Dubrovnik, Croatia Cavtat.

Hrvatski turizam je zbog svoje orijentacije masovnosti, a osobito rata zakasnio za međunarodnim i mediteranskim integrativnim procesima u hotelskoj industriji. Prvi hrvatski hotelski lanac pod nazivom «Valamar»<sup>292</sup> osmišljen je kao spoj riječi «Vala» i «More» koje sugeriraju važnost prostora, pa i vrste turizma «Valamar» je označio početak stvaranja jake hotelske marke tj. hrvatskog hotelskog lanca.<sup>293</sup>

«Valamar» je od 2005. godine novo ime bivše kompanije Riviera hoteli i ljetovališta d.o.o. koja temeljem menadžment ugovora upravlja s 45 hotelskih i ostalih smještajnih objekata (vidi prilog 17.) unutar pet hrvatskih hotelsko-turističkih tvrtki.<sup>294</sup> Promjene do kojih dolazi unutar i između tvrtki ponovno definiraju granice i oblike suradnje i konkurencije.

Glavni cilj njihovog poslovanja je uspostava kvalitetnog, visokospecijaliziranog upravljanja hrvatskim htoelima i razvoj prepoznatljivog, kokurentnog hrvatskog hotelskog tržišnog imena-branda. Za to će im procijenjenu trebati 10 godina. Prvi hoteli s brandom «Valamar» na tržištu bi se mogli naći 2006. godine i nametnuti se kao grupacija i izvan Hrvatske, posebno u mediteranskoj regiji.

<sup>292</sup>Osnovan 2001. godine objedinjujući određene funkcije unutar vlasničkog portfelja dvaju investicijskih fondova Dom Holdina i SN Holdinga da bi kolovoza 2004. uslijedila promjena imena i osmišljavanje nove razvojne strategije.

<sup>293</sup>Dragičević, M. (2004) «Stvara se prvi hrvatski hotelski lanac», *Ugostiteljstvo i turizam*, br. 7-8., str. 27.

<sup>294</sup>O tome detaljnije cf. Miščančuk, T., (2005) «Vrijeme je prepoznatljivost», *Cro turizam*, br. 1., siječanj, str. 51.

Nadalje, grupacija Jadranski luksuzni hoteli (JLH) ili Adriatic Luxury Hotels (ALH), u većinskom vlasništvu Goran Štroka i dio (njegove) međunarodne grupacije *GS Hotels & Resorts* sa sjedištem u Londonu, 2005. obilježava 10 godina rada u Hrvatskoj. Grupaciju čine četiri dubrovačka hotela riječki Grand Hotel Bonavia Park Plaza, projekt Konavle turizam s tri objekta u Cavtatu i Konavlima, te turistička agencija Jadranski luksuzni servisi.

Temeljni cilj poslovanja i svih strateških aktivnosti te grupacije je zaržavanje pozicije nositelja luksuzne ponude u hrvatskom hotelijerstvu. Identitet destinacije i imidž Hrvatske zahtjeva inovacijske forme kao što su franšiza i internacionalizacija turističke industrije kao i kod svih zemalja koje žele izgraditi moderne ekonomije bazirane na uslužnom sektoru.

### 6.3. Perspektive budućeg rasta i razvoja europskog turizma

Budućnost razvoja turizma karakterizirat će smanjena dinamika rasta u odnosu na prethodne godine. Blaža globalna promjena osnovnih svjetskih pravaca razvoja i promjena turističkih potreba biti će inicirana promjenama u sferi rada i života postindustrijskih društava. Budućnost će biti obilježena informatizacijom, individualizacijom i internacionalizacijom.<sup>295</sup>

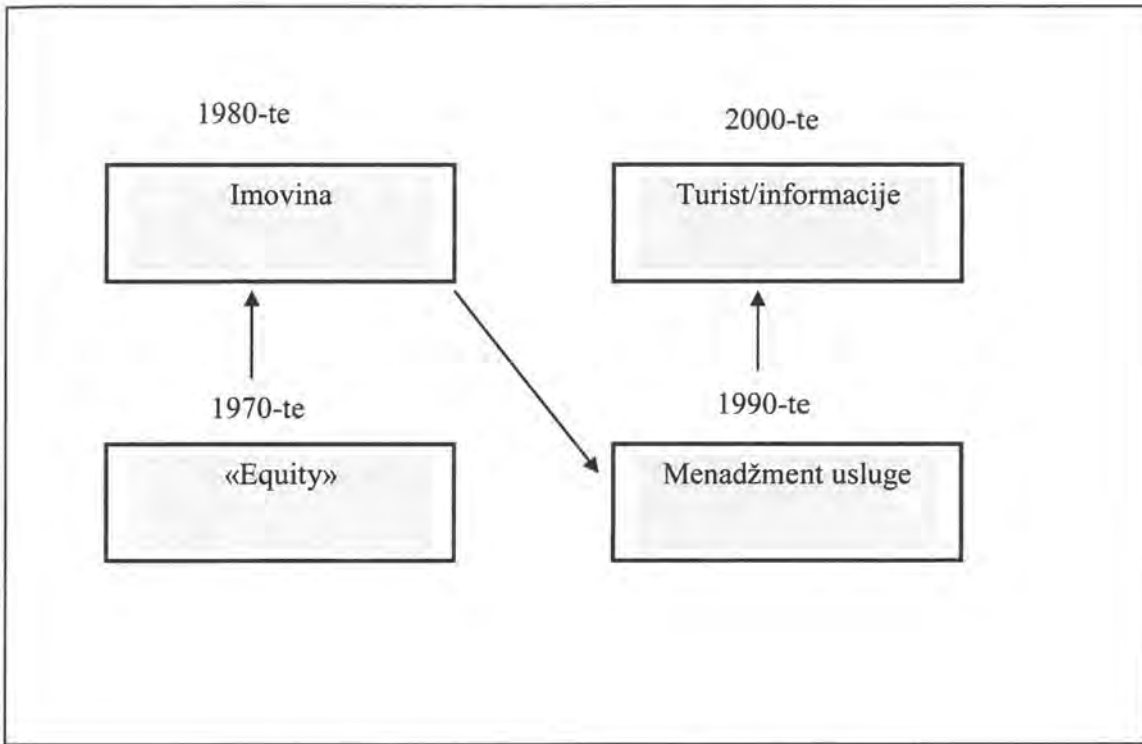
Ucrtani elementi (shema 7.) obilježje su hotelskih uspjeha nedavne prošlosti. Hotelsko poslovanje tada se baziralo na brandu, standardima usluge (organizaciji), marketingu i lokaciji. Sedamdesetih godina najvažniji pokazatelj u turizmu je prihod po ostvarenom poslu ili ugovoru, osamdesetih prihod po sobi, devedesetih prihod po franšizi, a u današnje vrijeme govorimo o prihodu po raspoloživom kupcu.

Današnje poslovanje zahtijeva od hotelijera «virtualnost». Hotel budućnosti suočava se sa novom vizijom – reinoviranjem poslovanja – i «podjelom kupaca» prije nego «podjelom tržišta». Hotelske tvrtke definiraju poslovanje ne samo kroz odjel hrane i ugostiteljstva već kao «jednoservisno hotelijerstvo», koje kupcu osigurava proizvode i usluge u bilo koje vrijeme i gdje god je to potrebno.

<sup>295</sup>[HTTP://europa.eu.int/comm/competiton/enlargement/](http://europa.eu.int/comm/competiton/enlargement/)

Shema 7.

## Etape razvoja sektora turizma



Izvor: Prilagođeno prema: Releigh, L.E. i Roginsky, R.J., (1999) *Hotel investments, Issues & Perspectives*, American Hotel & Motel Association, drugo izdanje, str. 232.

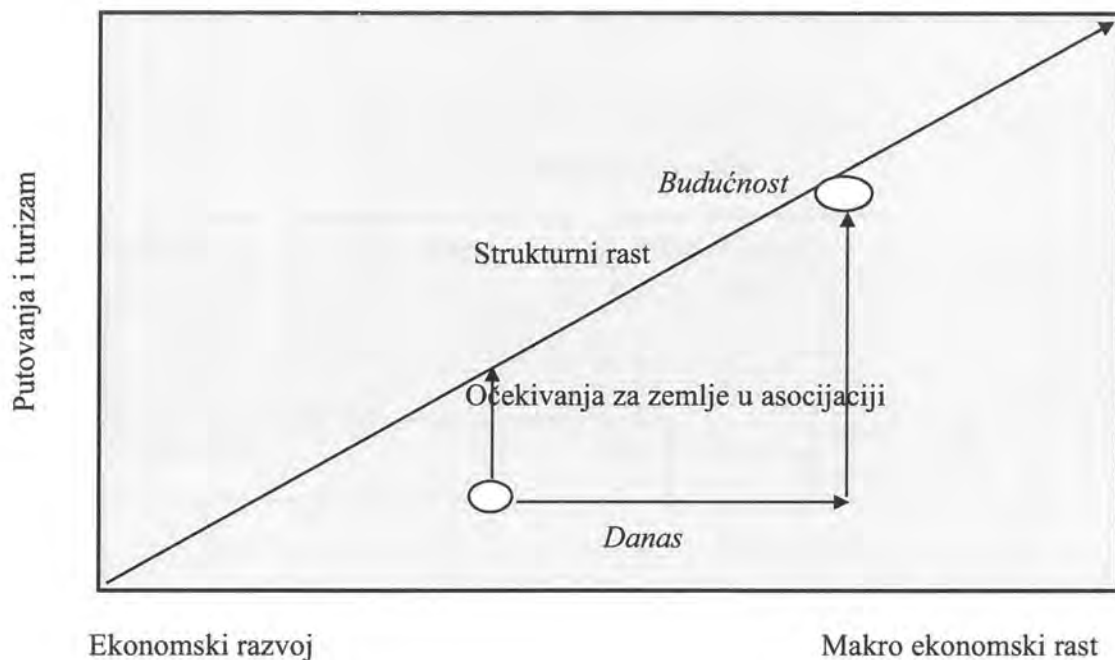
Prema prognozama WTO-a budućnost turizma uglavnom se temelji na tri skupine pretpostavki:

- Proces razvoja slijediti će trendove proteklog razdoblja (slika 27.);

Zemlje Unije orijentirane turizmu doživjet će makroekonomski rast i strukturni rast u budućnosti. Dakle, turistički razvoj profitabilno će plasirati svoje proizvode i usluge.

Slika 26.

## Očekivanja i promjene zemalja EU vezanih za turizam



Izvor: Wttc, Dohas Summit, 1-3 svibnja 2004.

- nastupit će promjena životnog obrasca čovjeka u suvremenim društvima, te u prirodnom ponašanju čovjeka;

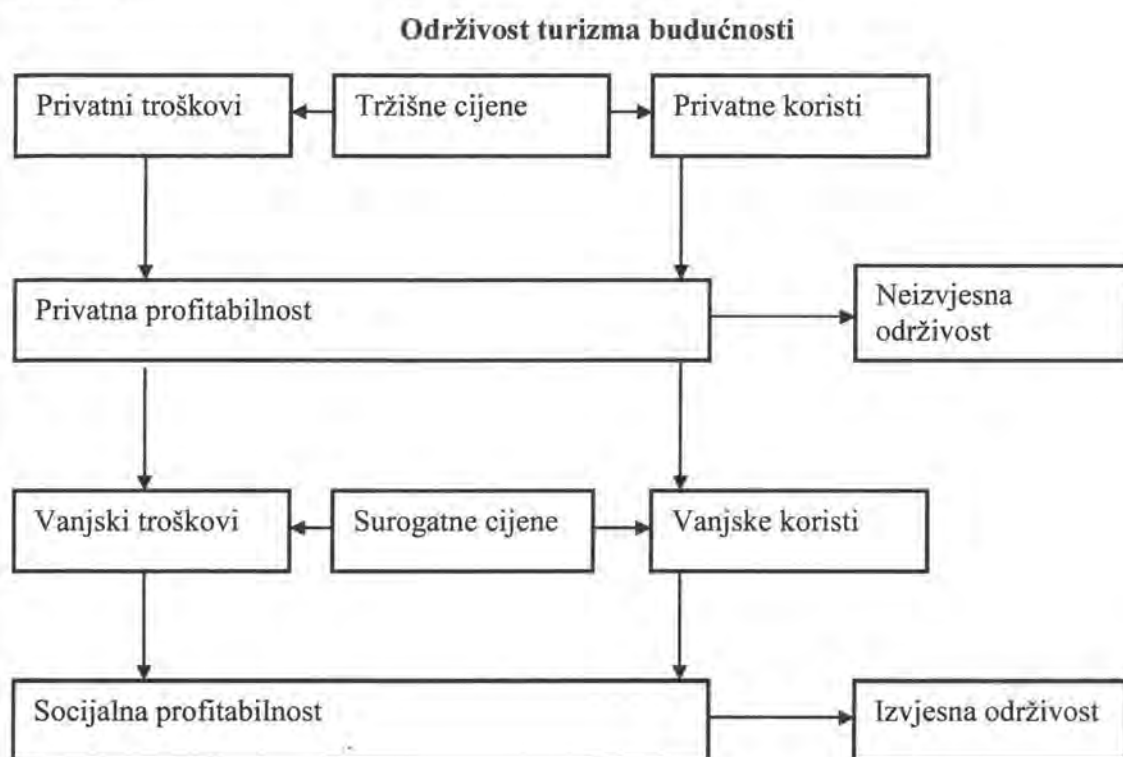
Razvijene zemlje iz kojih dolazi najveći broj turista ulaze u razdoblje postindustrijskog društva, što mijenja način života a s time i turističke potrebe. Srednja klasa stanovnika u razvijenim zemljama, od turizma traži više od sadržaja koji nudi poznati promidžbeni slogan od "3S" (*sun, sea, sand*). Kada se govori o novim trendovima i promjeni ponašanja turista valja imati u vidu da svaka pa i najmanja promjena izaziva otpor. Promjene na području razvoja turizma mogu se pratiti od faze jednostavnih oblika (gostoljubivosti, servilnosti domaćina) pa do onih kompliciranijih (serijska industrijalizirana proizvodnja, profesionalizam...).

- Novi turizam je snaga sposobna dramatično unaprijediti ekonomiju i osigurati socijalno blagostanje;



Socijalno blagostanje vodi prosperitetu ljudi i ekonomija tj. većim vrijednostima turističkih putovanja i većim zaradama. Unapređenju nacionalnih zarada unapređujuće djeluje na ekonomske uvjete (rast investicija i zapošljavanja na nacionalnim i regionalnim razinama).

Shema 8.



Izvor: Tribe, J. (2001) *The Economics of Leisure and Tourism*, drugo izdanje, Butterworth-Heinemann, Oxford., str. 381.

Grafikon 48. daje drugačiju od dosadašnje, predodžbu budućnosti svjetskog turizma. Dosadašnji trendovi Europa - lider se gube. Prema posljednjim raspoloživim podacima WTO-a tržišna pozicija Europe prema broju međunarodnih dolazaka pada na 46,9 posto dok istodobno udio tržišta Azije i Pacifika raste. Wto procjenjuje 717 mil. dolazaka u Europu 2020 godine. Isto predstavlja godišnji rast od 3 posto.<sup>296</sup>

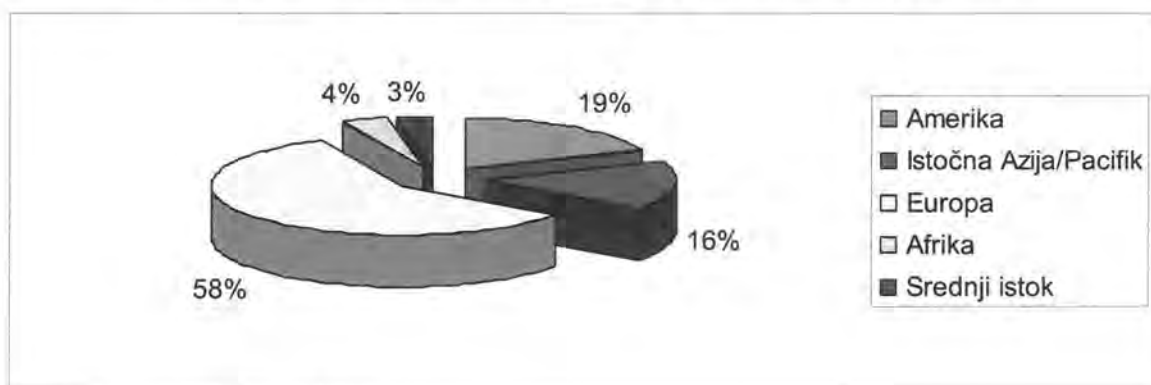
U 2003. godini tržišni udio Europske regije prema broju međunarodnih dolazaka je visokih 57,8 posto slijede Azija i Pacifik udjelom od 17,2 posto, Amerika sa 16,2 posto te Afrika i

<sup>296</sup>Očekuje se veći rast turističkih dolazaka u centralnoj i istočnoj Europi nego što to prognoze WTO-a prikazuju za zapadnu Europu.

Daleki istok sa podjednakim udjelima od 4,4 posto.<sup>297</sup> Čini se da će se zemlje i područja čija koncepcija razvoja turizma ne bude slijedila razvojne trendove susrest s nizom razvojnih problema.

Grafikon 51.

#### Međunarodni turistički dolasci 2003. g. – globalno turističko tržište



Izvor: Statistika WTO-a, 2004.

U 2020. godini svjetska turistička velesila ostaje i dalje Europa, ali se značaj Azijskih zemalja i zemalja Pacifika značajno mijenja, na uštrb smanjenja preoceanskih putovanja na Američki kontinent.

Iako istraživanja tržišta pokazuju da turizam ima značajan potencijal rasta, a time i značajan utjecaj na vrijednost dionica turističkih društava, ipak postoje za poduzeća brojni rizici koji su vezani uz turističko poslovanje. Najznačajniji rizik u turističkoj industriji je izrazito visok koeficijent elastičnosti turističke potražnje u uvjetima političke nestabilnosti i nesigurnosti. Unapređenje nacionalnih zarada od turizma budućnosti bit će pritom uvjetovan unapređenjem svih ekonomskih uvjeta djelovanja.

<sup>297</sup> Tourism highlights, 2004. g.

Tablica 48.

## Svjetski trendovi: usporevanje turističke aktivnosti

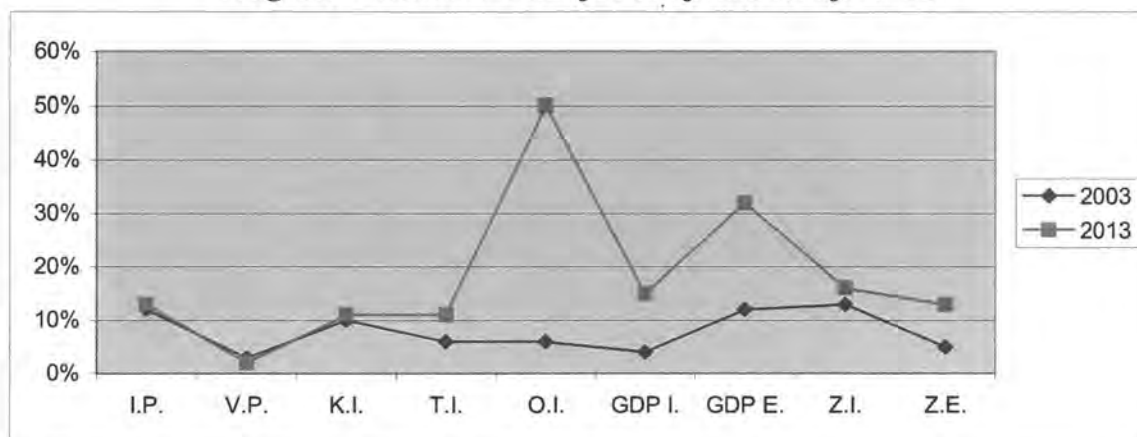
Kretanja 2001.-2003. g.	Predviđanja do 2020.
Međunarodni dolasci: - 02/01: Rast 2,7 % - 03/02: Pad -1.2%	Međunarodni dolasci: - Rast 4,1% prosječno godišnje - 1,6 milijarda dolazaka
Međunarodni primitci: - 02/01: Rast 0,3% - 03/02: Pad -2.2%	Međunarodni primitci: - US\$ 2 tisuće milijardi ili US \$ 5 milijardi/dan

Izvor: Wto, 2004., obrada Instituta za turizam Hrvatske.

Analizirano sa stajališta ukupne turističke potražnje u 2003. godini udio individualnih turističkih putovanja je 663.3 mlrd. US \$, dok je udio poslovnih putovanja 171.3 mlrd. US \$. Na kapitalne investicije otpada 194.4 mlrd. \$. Turistički izvoz bilježi 211.1 mlrd te ostali izvoz 201.9 mlrd \$. (vidi prilog 15.)

Grafikon 52.

## Prognoze turističkih kretanja i stanja ekonomije za EU



Izvor: Wto forecasts, 2004.

\*2002 realni rast korigiran za inflaciju (%), rast 2003. -2013. g. – Godišnji realni rast korigiran za inflaciju.

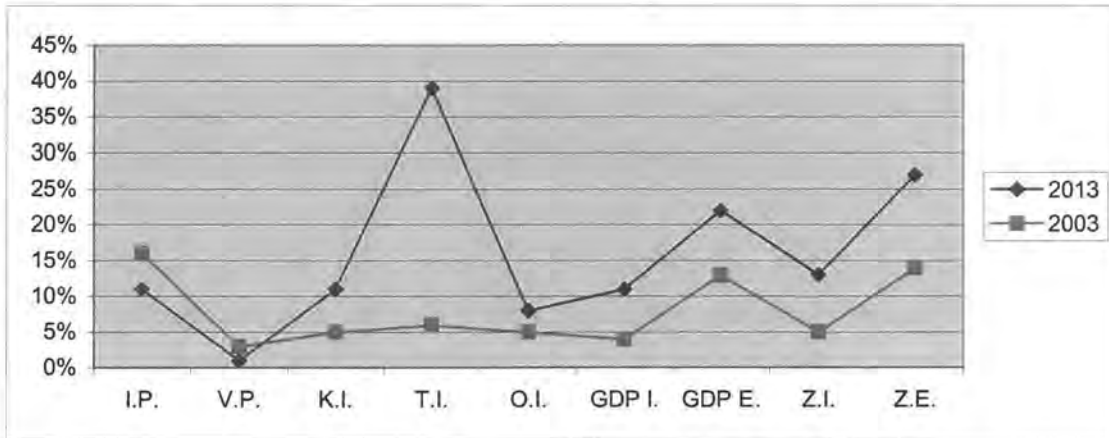
\* objašnjenje skraćenica: **I.P.**(individualna putovanja), **V.P.**(vladina potrošnja), **K.I.**(kapitalne investicije), **T.I.** (turistički izvoz), **O.I.**(ostali izvoz), **GDP I.**(Gdp industrije), **GDP E.**(GDP ekonomije), **Z.I.**(Zaposlenost industrije), **Z.E.**(Zaposlenost ekonomije).

U Hrvatskoj je 2003. godine stanje sljedeće: bilježi se rast turističke potražnje (vidi prilog 16.) kako kratkoročno tako i dugoročno, udio individualnih turističkih putovanja je 12.6 mlrd. kn, dok je udio poslovnih putovanja 3.9 mlrd. kn. Na kapitalne investicije otpada 4.9 mlrd. kn. Turistički izvoz bilježi 35.5 mlrd kn te ostali izvoz 4.1 mlrd kn.

Među brojnim učincima što ih turizam proizvodi u društvenom i gospodarskom životu zemlje među važnijima, ako ne i najvažniji, su oni kojima utječe na platnu bilancu te na opseg i strukturu ukupne gospodarske aktivnosti. Nezamjenjiv doprinos turizma je u ostvarenju deviznih prihoda i uravnoteženju platne bilance te održavanju vanjske likvidnosti zemlje. U bilanci plaćanja s inozemstvom u 2003. godini neto prihodima od inozemnog turizma (saldo prihoda i rashoda) pokriveno je oko 53 posto robnog deficita. Na opseg i strukturu gospodarske aktivnosti turizam utječe preko dva segmenta finalne potrošnje, i to tekuće turističke potrošnje i izravne investicijske potrošnje za potrebe turizma (2003. godine, izravnim i neizravnim efektima, 14 posto vrijednosti društvenog bruto proizvoda generirao je turistički sektor i približno isto toliko u ukupnoj zaposlenosti).

Grafikon 53.

#### Prognoze turističkih kretanja i stanja ekonomije za Hrvatsku



Izvor: Wto forecasts, 2004.

\*2002 realni rast korigiran za inflaciju (%), rast 2003.-2013. g. – Godišnji realni rast korigiran za inflaciju.

\* objašnjenje skraćenica: **I.P.**(individualna putovanja), **V.P.**(vladina potrošnja), **K.I.**(kapitalne investicije), **T.I.** (turistički izvoz), **O.I.**(ostali izvoz), **GDP I.**(GDP industrije), **GDP E.**(GDP ekonomije), **Z.I.**(Zaposlenost industrije), **Z.E.**(Zaposlenost ekonomije).

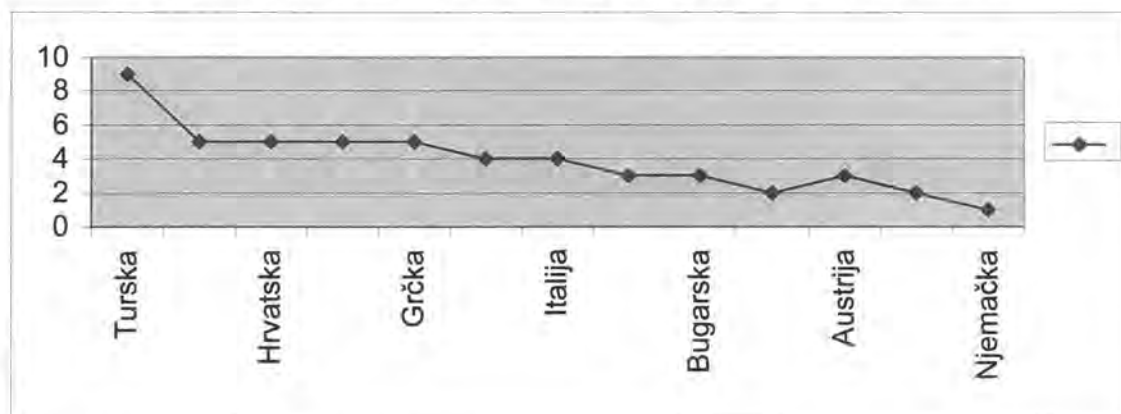
Prema prognozama WTO-a hrvatski turizam i ekonomija doživjet će značajne promjene za promatrano razdoblje od 2003.-2013. godine. Uslijedit će značajan pad individualnih i poslovnih putovanja, kao i pad državne potrošnje. Ostali elementi analize kretati će se u pozitivnom pravcu. Svi ti, neprijeporno značajni, rezultati i učinci hrvatskog turizma nisu postignuti uz potpuno racionalno korištenje najkvalitetnijih prirodnih resursa i ispod su razine realno mogućih ostvarenja. Pritom se misli na niska ostvarenja s obzirom na opseg i kvalitetu raspoloživih kapaciteta i vrijednosti kapitala uloženog u njihovu izgradnju. (o ulaganju u dugotrajnu imovinu hotela vidi prilog 4).

Jasno je uočljivo da promatrano sa aspekta usporedbe Hrvatske i prosjeka EU-a za 2003. godinu omjer individualnih i poslovnih turističkih putovanja nije nerazmjern. Međutim, ako promatramo odnos izvoza od turizma i izvoza ostale ekonomije udio jednog u drugom je 51 posto, dok je u Hrvatskoj isti 89.6 posto. Zaključujemo da se pozitivni saldo bilance turizma koristi za pokrivanje negativnog salda bilance plaćanja države.

Zemlje Unije bilježe rast svih proučavanih segmenata sektora ponajviše izvoza od turizma i ostalog izvoza kao i smanjenje sadašnjeg negativnog GDP-a i turizma i ekonomije. U rasponu od 2003. -2013. godine očekuje se rast turističkog GDP-a (3 posto) i GDP-a ukupne ekonomije kako za Europsku uniju tako i za Hrvatsku (7.4 posto). U odnosu na konkurentne turističke zemlje, Hrvatska u dugoročnim prognozama rasta GDP-a zauzima visoko drugo mjesto iza Turske. Prema visini budućih kapitalnih investicija (grafikon 51.) 10-godišnji stvarni rast je 5.2 posto što Hrvatsku svrstava na treće mjesto, odmah iza Turske (rast od 8.5 posto) i vrlo blizu Mađarske (rast od 5.3 posto).

Grafikon 54.

#### Prognoze rasta kapitalnih investicija (10-godišnji stvarni rast, %)



Izvor: Tourism highlights, 2003.

Planiranje budućih smještajnih kapaciteta Hrvatske teško je predvidivo te se može govoriti samo o aproksimativnim vrijednostima.<sup>298</sup> Državne mjere stimulacije, interes stranog kapitala za turističkim kapacitetima, te privatizacija omogućile bi povećanje broja hotelskih postelja za oko 100.000. Udio hotelskih postelja time bi u ukupnom udjelu osnovnih kapaciteta zauzimaio 25,6 posto tj. u ukupnim gotovo 62,5 posto. U komplementarnim kapacitetima najveći udio i dalje zauzimat će kampovi kao i privatni smještaj podjednako i to oko 25 posto, dok će udio istih u ukupnoj strukturi smještajnih kapaciteta Hrvatske iznositi 43,3 posto. Najmanji udio u strukturi osnovnih kapaciteta otpada na motele (oko 1,2 posto) te u strukturi komplementarnih kapaciteta na radnička i dječja odmarališta (5,2 posto). Dane prognoze ne smiju biti shvaćene kao konačne što znači da i najmanja naznaka nestabilnosti može u velikoj mjeri uzrokovati smanjenje broja gostiju, a time i smanjenje prihoda od turističke djelatnosti.

Radi smanjenja utjecaja rizika konkurencije na poslovanje, hrvatska poduzeća moraju biti sposobna brzo se prilagoditi sadašnjim, ali i nadolazećim tržišnim procesima te u kratkom vremenu razviti nove oblike turističke ponude. Pritom treba uložiti znatna sredstva u kapitalne investicije kako je to i dano prognozama WTO-a koje je moguće djelomično ili u potpunosti financirati kreditima. Također, ukoliko dođe do pada prihoda od turističkih djelatnosti tijekom investicijskog razdoblja, poduzeće bi moglo imati poteškoće u smislu likvidnosti. Makroekonomska kretanja, a poglavito inflacija i fluktuacija valutnog tečaja mogu imati negativan utjecaj na investiranje, ostvarivanje prihoda određenog društva pa time i ostvarenje konkurentnosti istog.

Nedavni rezultati istraživanja Nacionalnog vijeća za konkurentnost Hrvatske u 2004. godini su pokazali sljedeće rezultate:<sup>299</sup>

1. Opća razina osviještenosti krize u zemlji vrlo je velika i predstavlja dobru osnovu za pokretanje reforme;
2. Spremnost na žrtve je skromna u odnosu na traženi stupanj daljnjeg odricanja, pa vjerojatno treba razmisliti o strategiji dodatne motivacije;
3. Radna kultura nije osnovni uzrok problema hrvatskog gospodarstva, no nije ni njegova komparativna prednost;

<sup>298</sup>Cf. Pirjevac, B. i Kesar, O., (2002) op.cit., str. 193.

<sup>299</sup>Nacionalno vijeće za konkurentnost s predstavnicima Vlade, Sindikata, Znanosti i obrazovanja, te gospodarstva, objavilo je i u rujnu 2003. godine «Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske 2002. g.». Nalazi prvog izvješća o konkurentnosti Hrvatske upozorili su na ozbiljnost problema konkurentnog napredovanja Hrvatske, prepoznajući pritom cijeli niz područja u kojima treba provesti promjene.

4. Poželjno je da budući nosioci promjena budu percipirani kao stručne i moralno neupitne osobe, jer će to olakšati i ubrzati hod prilagodbe;
5. Neslaganja čelnih ljudi o viziji budućnosti Hrvatske moglo bi biti ozbiljan problem pri definiranju gospodarske strategije turizma.

Sofisticiraniji, bolje informirani i sve zahtjevniji turisti traže zaposlenike i menadžere u turizmu koji mogu funkcionirati u informacijski orijentiranom svijetu raznolike ponude proizvoda. No, svjetska industrija turizma suočava se s manjkom kvalificirane radne snage, osobito one visoko i više obrazovane.

Razvoj ljudskih resursa u turizmu budućnosti će naglašavati sposobnost konkurentnog korištenja informacijske tehnologije, kao i promišljanje i donošenje odluka, čineći time odmak u odnosu na orijentiranost uglavnom na tehnička, operativna znanja.

Moguće je zaključiti (na temelju analiza danih grafikonima i tablicama u ovom poglavlju) da je budućnost turizma orijentirana fleksibilnosti i specijalizaciji poslovanja. Dosadašnju industrijsku koncentraciju (horizontalna, vertikalna, integralna) zamjenit će horizontalna. Budućnost će se kretati oko usluge, i shvaćanje da je to srž hotelske industrije dominirat će sljedećih deset godina.

Hrvatska, kao i druge destinacije koje posjeduju znatne neiskorištene potencijale, imaju razloga za optimizam. Jedini uvjet je iskoristi isto na pravi način i pritom ne zaboraviti na konkurenciju, kako onu na Mediteranu tako i onu izvan njega.

## 7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Turizam je jedan od novijih fenomena našeg doba koji kao i svaka pojava ili fenomen s kojim smo se u prošlosti susreli sa sobom nosi, kako pozitivne tako i negativne učinke. Na odluku o posjetu pojedinoj zemlji tj. točno određenom mjestu utjecat će ponajprije makroekonomska stabilnost, ali i razvijenost neke države. Rizici koji postoje vezano uz ova dva čimbenika odabira je potrebno na vrijeme sagledati, te odlučiti kako ih na najbolji i najefikasniji način suzbiti i ukloniti. Vođena takvim poslovnim strategijama turistička poduzeća osigurat će si uspješno poslovanje, bolji položaj zemlje u očima turista, određenu sigurnost i potaknuti na odabir destinacije. Zadovoljan turist je i primaran cilj svakog uspješnog turističkog područja.

Kako to postići?

Turizam kao ekonomski sektor treba usmjerevati selektivnom, a ne stacionarnom razvoju. Nastavak dosadašnjeg *scenarija mirovanja* neodrživ je zbog toga što dosadašnji podaci analizirani u radu pokazuju povećanje broja posjetitelja, kao i broja noćenja u odnosu na ratni i poslijeratni period. Taj je porast uzrokovan uvođenjem dodatnih atrakcija i osmišljavanjem turističkog proizvoda. Privlačenje većeg broja posjetitelja moguće je postići *scenarijem ustrajnosti razvoja* kroz unapređenje sadašnjeg turističkog proizvoda, upravo stoga što destinacije u okruženju nude turistima slična iskustva. Ovaj scenarij usmjeren je prema porastu ukupnog broja posjetitelja, no uz isti broj smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta. Takav bi se scenarij mogao ostvariti na temelju razlike između vršnih i mjesečne posjećenosti, kao i zbog niske stope popunjenosti postojećih smještajnih kapaciteta što je objašnjeno u radu. Problem hrvatskog turizma je i mali broj domaćih posjetitelja kod kojih bi se ista mogla proklamirati kao vikend destinacija čime se ostvaruju pozitivni efekti sa socijalnog i ekonomskog stajališta. Više fleksibilnosti u formiranju cijena može povećati nižu stopu popunjenosti. Scenarij vezan uz razvoj *oblika selektivnog i alternativnog turizma* može se postići pomoću posredovanja putničkih agencija kao i angažiranjem privatnog sektora na domaćim i inozemnim tržištima. Održivost ovakvih aktivnosti moguća je sa ekonomskog i sociološkog aspekta jer može osigurati radna mjesta za lokalno stanovništvo te spriječiti daljnje iseljavanje iz pojedinih hrvatskih «grozdova».

I konačno, bez podrške lokalnih i državnih vlasti sve je navedeno nemoguće realizirati. Ta je podrška potrebna u vezi s preispitivanjem nekih od postojećih zakona kako bi se



dopustila veća fleksibilnost budućih razvojnih projekata vezanih uz turizam kojima je potencijalni cilj omogućiti održivi razvoj turizma.

### **7.1. Teorijske implikacije provedenog istraživanja**

Nakon završenog znanstvenog istraživanja za očekivati je kritičku analizu dosadašnje politike prema turizmu, teorijsku i empirijsku analizu i analitičko-statističku evoluciju.

Istraživanjem se dao određeni teoretski doprinos znanosti. Isti se prije svega odnosi na uviđanje razlike u pojmovnom određenju konkurentnosti. Misli se pritom, da u teoretskom smislu autor doprinosi (1) razvoju ekonomske misli o turizmu općenito, a posebice o indikatorima konkurentnosti i oblicima investiranja u turizmu, (2) razvoju znanstvene misli o implikacijama kriterija konkurentnosti u turizmu kako na pojedine regije tako i na cjelokupno gospodarstvo, i (3) izradi simulacijskog modela kojim bi se pratio ekonomski utjecaj turizma u doprinosu razvoju.

### **7.2. Praktične implikacije provedenog istraživanja**

Rezultatima do kojih se došlo provedbom istraživanja za potrebe izrade doktorske disertacije tj. upoznavanjem mnogostrukih veza turizma, konkurentnosti i države, otkrivene su osnovne slabosti poslovanja hrvatskih hotelskih tvrtki te iznijeti vlastiti sudovi o svakoj od ovih veza. Analizom, te komparacijom zaista velikog broja podataka, kroz mnoštvo tablica i grafičkih prikaza na sintetiziran način upućuje se na postojeće stanje hrvatskog hotelijerstva te potreba rasta i razvoja konkurentnosti, da bi tek potom mogli govoriti o razvojnoj fazi istog. Stoga je ovaj rad pružio doprinos shvaćanju kriterija konkurentnosti unutar turističkih ekonomija te optimalne razine suodnosa privatog i javnog sektora u realizaciji ovog cilja. Isti zavređuje znanstveni interes i obradu. Istražen je pozitivan i negativan utjecaj reforme hrvatskog turizma na unapređenje kako nacionalne tako i regionalne «grozdovne» konkurentnosti te izvršena komparacija sa zemljama Sredozemlja. Dokazano je da je sprost privatizacijskog procesa uzrok sezonalnosti te neraznovrsnosti ponude što je dovelo do nejednakomjernosti razvoja turističkih «grozdova» kako na lokalnoj razini tako i u usporedbi Hrvatske sa europskim regijama. Naime, istraživanjem je potvrđeno da su hrvatska hotelska

poduzeća generirala gubitke tj. da ne možemo govoriti o «maloj zemlji visoke turističke specijalizacije. Time su postavljene hipoteze u radu testirane i potvrđene.

U aplikativnom smislu očekivani doprinos se može izraziti kroz primjenu novih modela analize različitih utjecaja na rast i razvoj konkurentnosti turističkog gospodarstva. Pritom se misli na modeliranje i testiranje utjecaja vanjskih i unutarnjih čimbenika utjecaja na konkurentnost te na konačnu uspješnost turizma u situacijama povećanje ponude u odnosu na potražnju.

### **7.3. Ograničenja provedenog istraživanja**

U radu se kao osnovni izvor podataka za provedbu istraživanja koriste podaci WTTC-a kojima se uspoređuje konkurentnost na temelju baza podataka velikog broja turističkih zemalja, podaci FINE radi dobivanja informacija o financijskim rezultatima poslovanja tvrtki u turizmu, te praćenja ostvarenosti procesa privatizacije i podaci svjetske banke «World Development Indicators».

Istraživanja vezana uz ratni i poslijeratni period u hrvatskom turizmu zahtijevali su prilagođavanja podataka sustava bivše države te primjenu različitih metodologija izračuna. Postojala je opasnost upotrebe podataka koji nisu usporedivi u različitim vremenskim periodima stoga je istraživanje podijeljeno na tri vremenska razdoblja prijeratno, ratno i poslijeratno razdoblje.

Također, zbog nedostatka sistematičnog praćenja pojedinih utjecaja turizma na hrvatsko gospodarstvo, kao i promjena pojedinih turističkih pokazatelja na razini države postojao je problem uvida u kompletne vremenske serije i njihovo kompariranje.

Nedostatak tj. propusti statistike nisu umanjili validnost i svrhu rada za one segmente i subjekte za koje se istraživanje pratilo.

### **7.4. Preporuke za buduća istraživanja**

Ovo je istraživanje dalo teoretski i praktični doprinos znanosti te se došlo do slijedećih zaključaka o konkurentnosti hrvatskih regija koji predstavljaju preporuke za buduća istraživanja:

1. Postizanje nacionalne umreženosti i održivosti razvoja lokalnih i regionalnih zajednica;

2. Ponuda koja nije sposobna prilagođavati se promjenama po kvaliteti prilagođava se potražnji uglavnom preko cijene usluga što rezultira niskom efikasnošću (sadašnja faza razvoja hrvatske turističke ponude),
3. Očuvanje urbanih, ruralnih i obalnih prostora, te vrednovanje njihovog optimalnog korištenja;
4. Razvijanje konkurentnih sektora s naglaskom na razvoju malog i srednjeg poduzetništva, poduzetničkog okruženja te razvoj ljudskih resursa.

Rezultati istraživanja smatraju se nužnim za dobivanje valjanih rezultata, a oni su potrebni za donošenje znanstveno utemeljenih zaključaka. Isti će naći primjenu prvenstveno prilikom makro ekonomskih praćenja kretanja čimbenika konkurentnosti na turistička kretanja. Nadalje, istraživanje će biti od najveće koristi prilikom uspoređivanja uspješnosti turizma kroz konkurentnost na nacionalnoj tako i na razini «grozdova» turističke ponude u neizbježnom cikličnom procesu gospodarstava. Isto tako, mogu ih koristiti svi oni koji pristupaju istraživanju ove problematike a nisu naišli na raspoloživu literaturu kao i oni koji svjesni rizika koje opisana djelatnost donosi te kompleksnost koja se uz istu vezuje. Također Ovo istraživanje je pionirski put ka vrednovanju cilja u turizmu, a to je efikasnost uloženog i ostvarenog kao najvažniji kriterij nametnut zahtjevnim odnosom cijene i kvalitete turističkog proizvoda.

Konačno, ova doktorska disertacija pokazat će svoju ispravnost kroz učinjen napredak u istraživanju suodnosa turizma, konkurentnosti i države.

## POPIS LITERATURE

## KNJIGE, ZBORNICI RADOVA:

Alfino, M., Caputo, J.S. i Wynyard, R. (1998) «McDonalization revisited: Critical essays on consumer culture», Westport, CT: Praeger.

Alon, I. (2003) *An Internationalization Franchising in Industrialized Markets: Western and Northern Europe*, N.Y.

Avelini – Holjevac, I. (1998) *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija.

Beauregard, R.A. (1998) «Tourism and economic development policy in US urban areas», in D. Ioannides and K.G. Debbage (EDS), *The economic geography of the tourist industry: A supply-side Analysis*, London: Routledge.

Bjelica, A. (1995) *Dizajniranje modela za određivanje strukture kapitala i donošenje investicionih odluka u multinacionalnim kompanijama*, magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Blažević, B. (1995) *Ekonomski računi plasmana kapitala u hrvatskom hotelijerstvu: 1960-1990.*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija.

Brau, R., Lanza, A. i Pigliaru, F. (2004) «How fast are the tourism countries growing? The cross-country evidence», *First International Conference on Tourism Economics*, Palma de Mallorca, Spain, str. 235-255.

Čengić, N. (1996) *Vlasnici, menadžeri i kontrola poduzeća*, Zagreb, Institut Ivo Pilar.

Cicvarić, A. (1980) *Turizam i privredni razvoj Jugoslavije*, Informator, Zagreb.

Cooper, C., et al. (1998) *Tourism – Principles and Practice*, Longman, str. 196.

Currie, D.M., Škare, M. i Lončar, J. (2004) «The Impact of War on Tourism: the Case of Croatia», *First Conference on the tourism economics*, University of the Balearic Islands, 27. – 28. May.

Dewhurst J. i Burns P. (1993) *Small Business Management*, 3<sup>rd</sup> ed. Basingstoke: Macmillan.

Dulčić, A. (1995) «Hotelijerstvo Hrvatske u procesu restrukturacije», 14. kongres i Znanstveni simpozij "Razvojni problemi turizma hrvatskog Jadrana", Dubrovnik, 29-30. lipnja 1995.

Eatwell, L., et al. (1987) *The new Palgrave, a dictionary of economics*, The Macmillan Press Limited, London.

Eckhard, S., Maisonneuve, P. i Fortin, E. (2003) «The role of franchising in African economic development», *17. konferencija o Međunarodnoj franšizi i društvu*, San Antonio, Texas, Veljača.

Gladstone, T. (1979) *Economic and financial analysis of capital investments*, N.Y., John Wiley & Sons.

Go, F.M. i Pine R. (1995) *Globalization strategy and the hotel industry*, London, Routledge.

Gunn C.A. i Var, T. (2002) *Tourism planing: basics, concepts, cases*, New York, Taylor & Francis books INC.

Hall, C.M. (2000) *Turism planning: Policies, Processes and relationship*, Harlow: Prentice Hall.

Harvey.D. (1985) *The urbanisation of capital*, Oxford: Blackwell.

Haywood, M. (1998) «Economic business cycle and the tourism life-cycle concept, in D. Ioannides and K.G.Debbage (EDS), *The economic geography of the tourist industry: A supply-side Analysis*, London: Routledge.

Henton, D., Melville, J. i Walesh, K. (1997) *Grassroots leaders for a new economy*, San Francisco: Jossey-Bass.

Hirst, P. i Thomson, G. (1996) *Globalization in Question*, Cambridge: Polity Press.

Hitreč, T. i Hendija, Z. (1999) «Novi pomaci u turističkoj politici Europske unije», *2. znanstveni i stručni skup: Hrvatski turizam na pragu 21. stoljeća*, Poreč.

Holt, P., (2003) «International franchising: The big emerging markets, Successful strategies for untapped markets», *International conference Atlanta*, Beorgia, travanj.

Ivanović, Z., i Ivanović, V. (2004) «Economic Impact of tourism and environmentalism in developing countries», *International congress, Tourism & hospitality industry 2004*. University of Rijeka, Opatija, Vol. 2., str. 185-193.

Jacob, M. and Groizard, J.L. (2004) «Technology transfer and multinationals: the case of tourism investments in two developing economies», *First conference on Tourism Economics Palma de Mallorca*, 28-29 May, University of the Balearic Islands.

Keegan, W., Moriarty, S., i Duncan, T. (1995) *Marketing*, Englewood Cliffs, New Jersey: prentice Hall, str. 306.

Lang, R. (1998) *Planning for Integrated Development*, F.W. Dykeman (ed.).

Levy, H., i Sarnat, M. (1994) *Capital investment and financial decisions*, Prentice Hall international Ltd.

Križman-Pavlović, D. (2003) «Upravljačke i organizacijske odrednice marketinga turističke destinacije, Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Lončar, J. (2003) *Financijski aspekti privatizacije hotelijerskih poduzeća u Republici Hrvatskoj*, Magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija.

Lundberg, D.E. et al (2003) *Tourism Economics*, New York, Wiley & Sons, Inc.

Mathieson, Alistair, Georey Wall. (1982) *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Longman: London/New York.

Ohmae, K. (1990) *The Borderless world*, London: Collins.

Perez, S., A., et al (2004) *Innovation and profitability in the hotel industry*, I conference on Tourism Economics Palma de Mallorca, 28-29 May, University of the Balearic Islands.

Pirjevec, B. (1997) *Ekonomska obilježja turizma*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Pizam A. i Mansfeld, Y. (2003) *Tourism, Crime and International Security Issues*, New York, Wiley.

Planina, J. (2002) *Ekonomika turizma I: Program Turistica*, Ljubljana, Ekonomska fakulteta.

Pleeter, S. (1980) *Economic Impact Analysis*, Boston: Kluwer.

Poon, A. (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wailingford: CAB International.

Porter, M. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, N.Y.

Rushmore, S. et al. (1997) *Hotel investments Handbook*, warren Gorham & Lamont.

Rushmore, S., Ciraldo, D.M. i Tarras, J. (1997) *Hotel investments Handbook*, Warren Gorham & Lamont.

Samuelson, A. (1999) *Ekonomija*, Mate, d.o.o. Zagreb.

Scott, B.R. I Lodge, G.C. (1985) *U.S. Competitiveness in the world economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Shaw, G i Williams, A.M. (2004) *Tourism and tourism spaces*, Sage publications, London.

Shaw, G. and Williams, A.M. (1997) «The private sector: tourism entrepreneurship – a constraint on resource» in G.Shaw and A.M. Williams (eds) *The Rise and Fall of British Coastal Resorts*, London: Pinter.

Sinclair, M.T. and Stabler, M. (1997) *The economics of tourism*, N.Y.: Routledge.

Spremić, I. (1987) «Financiranje investicija u turizmu», *Zbornik radova*, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik.

Spremić, I. (1990) «Međuzavisnost investicija i ekonomskog razvoja turizma i ugostiteljstva», *Hotelska kuća*, Zbornik radova, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

Storey D. (1994) *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge.

Tribe, J. (2001) *Economics of Leisure and Tourism*, Second edition, Butterworth Heinemann, Oxford.

Vogel, H.L. (2001) *Travel Industry Economics: A guide for financial analysis*, 4th edition, Cambridge University press.

Vukonić, B. i Keća, K. (2001) *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb

Walker, J.R. (1994) *Introduction to hospitality management*, Prentice Hall, New Jersey

Weber, S. i Tomljenović, R. (2004) *Reinventing a tourism destination, Facing the Challenge*, Scientific edition, Institute of tourism, Zagreb, str. 62.

Williams M.A. and Shaw, G. (1998) *Tourism and Economic development: European experience*, 3th edition, New York, John Wiley & Sons Ltd.

Wong K., et al (2004) "The interaction between Foreign and Local hotels in Tourism Industrial Development, An Econometric Approach for Capturing Productivity Spillovers", *I conference on Tourism Economics*, Palma de Mallorca, 28-29 May, University of the Balearic Islands.

Zoreda, J.L. (2004) «A tourism partnership working together towards the future», *Doha's Summit*, Svibanj, WTO.

## ČLANCI:

Alavalapati, J.R.R. i Adamowicz, L.W. (1999) «Tourism impact modeling for resource extraction regions» *Annals of Tourism research*, Vol 27. No 1. str. 188-202.

Alon, I. (2004) «Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets», *Journal of Macromarketing*, Vol 24. No.2., Decembar.

Andriotis, K. (2004) «Utjecaj Europske unije na zaposlenost u turizmu», *Turizam*, 52(3): 289-295.

Aurora, P.B. (1999) «Konkurentnost u turizmu i uloga španjolske državne uprave» *Turizam*, 47(4): 316-332.

Blažević, B. (1997) «Efikasnost investicija i proces dezinvestiranja u hrvatskom hotelijerstvu», *Turizam*, br. 9/10, str. 215-232.

Briassoulis, H. (1991) «Methodological Issues: Tourism Input-Output Analysis», *Annals of tourism Research*, Vol 18, str. 485-494.

Bunja, Đ. (2001) «Modernizing the Croatian tourism industry», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No. 2, str. 126.

Butler, R. (2003) «Tourism Area Life Cycle: Theoretical and Conceptual Implications», *View Publications*, Clevedon.

Carević, A. (1992) «Osnovni elementi studije podobnosti», *Ugostiteljstvo i turizam*, br. 1-2, str. 53-57.

Castanheira, M. i Roland, G. (2000) „The optimal speed of transition: a general equilibrium analysis”, *International economic review*, Vol. 41, br. 1. str. 219-239.

Cetinski, V. (2003) “Plan i sustav upravljanja portfeljem u turističkom sektoru: Primjer “Adria Resorts” d.o.o. Rovinj», *Tourism and Hospitality Management*, God. 7., br. 1-2 str. 65-85.

Chow, C.V. (2000) «How to avoid throwing good money after bad» „Increasing the effectiveness of Hotels investments, *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*., N.Y., December.

Crnatkov, T. (2004) «Tajno oružje – kreativnost», *Cro turizam*, br. 12, prosinac.

Crouch G. (1994) «The Study of International Tourism Demand: a Review of Findings», *Journal of Travel Research*.

Crouch, G. (1995) «A Meta-Analysis of Tourism Demand», *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, str. 103.

Crouch, G.I., i Ritchie, B.J.R. (1999) «Tourism competitiveness, and societal prosperity», *Journal of Business Research*, Vol. 44, No. 3. str. 137-152.

Dragičević, M. (2004) «Stvara se prvi hrvatski hotelski lanac», *Ugostiteljstvo i turizam*, br. 7-8.



- Duffield, Brian S. (1982) «Tourism: the measurement of economic and social impact» *Tourism Management* 3(4), 8Đ37.
- Flesher, J. E. (1989) «Input-Output Analysis and Tourism Impact Studies», *Annals of Tourism Research*, Vol 16., str. 514-529.
- Ganchev, O. (2000) «Applying Value Drivers to Hotel Valuation», *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, Cornell University., N.Y
- Gavin, E. and Jorge, C. (1996) «Perspectives on tourism development», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, Br. 7, str. 44.
- Gavranović, A. (2004) «Tajno oružje – kreativnost», *Cro turizam*, br. 12, prosinac, str. 55.
- Gavranović, A. (2005) «Dugoočekivani dijalog», VII. Kongres hrvatskih hotelijera i restoratera», *Cro turizam*, br. 1., siječanj.
- Glavinić, A. (1999) «Ekonometrijska analiza komparativnih pokazatelja razvoja turizma i ugostiteljstva Istarske županije», *Ekonomija*, br. 5, str. 29-46.
- Grbac, B, Martin, J. (1997) «Osnova konkurentske prednosti uspješnih poduzeća», *Hrvatska gospodarska revija*, Inžinjering Biro, br. 6., str. 773.
- Han C.M. (1989) «Country image: Halo or summary construct?», *Journal of Marketing Research*, 26(2), 222-229.
- Hitrec, T. (2000) «Malo i srednje poduzetništvo u turizmu: neke europske orijentacije i hrvatska iskustva», *Turizam*, str. 5-13.
- Ivanović, Z. (2000) «Financijski menadžment u hotelskoj industriji», *Turistički i hotelski menadžment: trendovi i izazovi za budućnosti*, 25 – 28 listopada, Opatija, str. 477 – 487.
- Jovančević, R. (2002) «Dimenzije inozemnih direktnih ulaganja u suvremenom svijetu», *Ekonomski pregled*, br. 5/6, str. 450-469.
- Jurcic, L. (1998) «The multiplying effects of Croatian tourism», *Acta Turistica*, 10(2), 128-149.
- Kobašić, A. (2003) «Od multiplikatora do turističke satelitske bilance», *Tourism and Hospitality management*, God. 9, br. 1., str. 57-66.
- Koncul, N. (2005) «Suvremeni procesi urbanog turizma Dubrovnika», *Ekonomska istraživanja*, Vol. 18. No1.
- Kraljević, J. (1997) «Analiza lokacije investicijskog objekta», *Poslovna analiza i upravljanje*, br. 6/7, str. 10-20.

Kraljević, J. (1997) «Analiza nesigurnosti i rizika investicije, *Poslovna analiza i upravljanje*, br. 8/9, str. 9-17.

Machala, R. (1999) «Adjusting weighted average cost of capital in the discount rate of investment project», *Management*, br. ½, str. 179-190.

Magaš, D. (2003) «Menadžment neprofitnih organizacija u Crikvenici», *Tourism and Hospitality management*, God. 9, br. 1, str. 67-73.

Makhija, M., Kwangsoo, K., i Williamson, S.D. (1997) «Measuring globalization of industries using a national industry approach: Empirical evidence across five countries over time», *Journal of International Business Studies*, str. 679-710.

Mary Jo Waits, M.J. (2000) «The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery», *Economic development quarterly*, Vol.14, No. 1, Veljača, str. 35-50.

McQuaid, R (1997) «Local Enterprise Companies and Rural Development», *Journal of Rural Studies*, Vol 13, br. 2, str. 197-212.

Mihalic, T. (1999) «Tourism drop and recovery after the war – the case of Slovenia», *Turizam*, 47(1), 61-66.

Ozretić-Došen, Đ. (1992) «Ulaganja stranog kapitala u španjolski turizam», *Acta turistica*, Zagreb.

Page S.J., Forer P. i G.R. Lawton (1999) «Small business development and tourism: Terra incognita?» *Tourism management* 20(4), 435-459.

Pechlaner, H. (1999) «Konkurentnost alpskih destinacija između pritiska tržišta i problema prilagodavanja», *Turizam*, 47(4):332-343.

Pirjevac, B. (1997) «Analiza i ocjena realnih mogućnosti za razvitak turizma Hrvatske», *Acta turistica*, br. 1, str. 5-45.

Pirjevec, B. (1998) «Kreiranje posljernatnog imida destinacije», *Acta turistica*, Vol 10, No. 2, str. 95-109.

Poljanec-Borić.S. (2004) «Privatizacija hrvatske hotelske industrije: reforma i anomija», *Društvena istraživanja*, Institut društvenih znanosti, Zagreb.

Quan, D.C. et al. (2002) «The performance of lodging properties: in a investment portfolio», *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, N.Y., December.

Radas, S. (2003) «Innovations differences between service and non-service firms in Croatia», *Ekonomski pregled*, br. 9-10. str. 817.

Raleigh, L.E. i J.R., Roginsky, (1999) «Hotel investments, Issues & perspectives», *American Hotels and Lodging industry*, Second edition.

Sanders, H.T. (2004) «Investment in Tourism», *Journal of the American Planning Association*, Vol. 70, br. 2, str. 242.

Sohinger, J., D. Galinec i G.W. Harrison (2001) "General equilibrium analysis of Croatia's accession to the World Trade Organization", *Croatian National Bank Report W-6*.

Stipanović, K. (2004) «Odrednice razvojne politike u ostvarenju konkurentnosti hotelskog poduzeća», *Ekonomski istraživanja*, Vol. 17. (1).

Štoković, I. (1999) «Utjecaj stranih investicija na uspješnost poslovanja», *Ekonomski pregled*, Vol. 50(9) 901-914.

Thomas R. (2000) «Small firms in the tourism industry: Some conceptual issues», *Tourism Research*, br. 2, 345-353.

Tipurić, D., i Prester J. (2004) «The Cumulative Prospect Theory and Managerial Decision Making», *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 7, No. 1, p. 61-81.

Vukonić, B. (2003) «Hrvatski turizam između masovnih i elitističkih želja», *Euro forum*, Ministarstvo za europske integracije, Zagreb, br. 3., srpanj, str. 14 – 16.

#### **RADNI DOKUMENTI I STUDIJE:**

Blake, A. (2000) The economic effects of tourism in Spain, Tourism and Travel Research Institute Discussion Paper 2000/2; <http://www.nottingham.ac.uk/ttri/series.html>

Edwards, A. (1995) *Asia-Pacific Travel Forecasts to 2005*, Research Report, Economist Intelligence Unit, London.

EMPC (2003) *Multiannual Programme for Enterprises and Entrepreneurship 2001-2005*. Enterprise Programme Management Committee.

Eurostat statistics, ([www.eurostat.com](http://www.eurostat.com))

Group of authors (1992) *Adjustment lending and mobilization of private and public resources for growth*, Washington, D.C., The world bank.

Group of authors (1993) *Developing the occupied territories: an investment in peace*, Washington, D.C., The world bank.

Grupa autora (2003) *Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom?*, Rezultati za Hrvatsku, CEPOR, Zagreb, veljača, str. 29.

Morissset, J. i Johnson, K. (2004) *The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment*, World Bank, Washington, D.C.

Šergo, Z., Tomčić, Z. i Matošević, M. (1999) *Multiplikativni efekti u turističkom gospodarstvu Istre*, Studija, Poreč: Institut za poljoprivredu i turizam.

Seward, Shirley B.S. i K.S. Bernard (1982) *Tourism in the Caribbean*, Ottawa: International Development Research Center.

THR i Horwath Consulting (2001) *Strateški marketing plan hrvatskog turizma 2000. – 2005.*

#### OSTALI IZVORI:

Bulić, N. (2005) «Po turistima-mi smo 98 posto već u EU-u», *Glas istre*, Srijeda, 6.travnja., str. 22.

Grupa autora (2004) «Naj hrvatski brandovi za Europsku uniju», *Business*, poseban prilog Globusa, prosinac 2004.

Hrvatski zavod za statistiku (2004), Statističke informacije 1975-2004.

Mirković, P. (2001) *Ekonomika turizma*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» Pula, skripta.

Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća, čl. 5., Narodne novine, 1991.

#### INTERNET IZVORI:

HTZ (2002), [Http://www.croatia.hr/destinations/regions.php](http://www.croatia.hr/destinations/regions.php) (2003).

Competitive indicators, (2003), WTTC., [www.wttc.org](http://www.wttc.org)

[www.travelmagazine.com](http://www.travelmagazine.com)

Korisni linkovi – turizam:

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/index_en.htm)

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/tourismpublications/documents/internet\\_guide\\_en04.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/tourismpublications/documents/internet_guide_en04.pdf)

konkurencija:

<http://europa.eu.int/comm/competition/enlargement/razvoj>:

[http://europa.eu.int/comm/development/elarg\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/development/elarg_en.htm)

ekonomski i finansijski poslovi:

[http://europa.eu.int/comm/economy\\_finance/publications/enlargementpapers\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/enlargementpapers_en.htm)

[http://europa.eu.int/comm/economy\\_finance/about/activities/activities\\_thirdcountriseconomic](http://europa.eu.int/comm/economy_finance/about/activities/activities_thirdcountriseconomic)

regionalna politika:

[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/themes/enlarge\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/themes/enlarge_en.htm)

Zapošljavanje i socijalni poslovi

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/intcoop/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/intcoop/index_en.htm)

istraživanje:

<http://www.cordis.lu/fp5/enlargement.htm>

[http://europa.eu.int/comm/research/inco/newsletter/candidate\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/research/inco/newsletter/candidate_en.html)

adresar proširenja:

<http://europa.eu.int/comm/enlargement/pas/phare/publist.htm>

Delegacija Europske komisije u Hrvatskoj:

<http://www.delhrv.cec.eu.int/>

Udruga poslovnih savjetnika:

[www.ups-amc.org](http://www.ups-amc.org)

Ministarstvo europskih integracija:

[www.mei.hr](http://www.mei.hr)

HINA

[www.tportal.hr/gospodarstvo/vijesti](http://www.tportal.hr/gospodarstvo/vijesti)

## SAŽETAK

Hrvatska je prepoznala specifičan i istodobno golem tržišni potencijal u turizmu. Kao i velik broj država Europe i svijeta turizam je izabran kao dugoročno najpovoljnije gospodarsko razvojno usmjerenje. U manje razvijenim zemljama usmjerenje na turizam kao razvojni koncept najčešće se spominje u kontekstu jačanja pozicije u međunarodnoj razmjeni i bržeg rješavanja problema u platnoj bilanci, te problema nezaposlenosti, bržeg razvitka nerazvijenih područja i sl. Turizam se i u Hrvatskoj potvrdio kao jedno od najvažnijih područja ukupnog gospodarstva. Međutim, čini se da je u dosadašnjim ostvarenjima hrvatskog turizma iskoristivost razvojnih rezervi nedovoljna. Tijekom perioda tranzicije hrvatski turistički sektor stagnirao je. Pritom se misli na slabu edukaciju i motivaciju zaposlenika u turizmu, stare tehnologije, visoke troškove. Uspješan plasman na međunarodnom tržištu podrazumijeva bolje korištenje raspoloživog potencijala uz adekvatne politike cijena, oblike prodaje i sl. da bi se razvojni ciljevi u potpunosti realizirali. Na suvremenom turističkom tržištu se stalno javljaju novi izazovi s kojim se Hrvatska mora uspješno suočavati i to u danas sve izraženijim konkurentskim uvjetima. Postavlja se pitanje kako bolje koristiti raspoložive potencijale kako bi turistički bili konkurentniji? Kroz karakteristike turizma kao specifične djelatnosti autor traženjem veze između privatizacijskog procesa u turizmu, posljedica istog na konkurentnost Hrvatske, te komparacijom Hrvatske s konkurentnim zemljama Europe pokušava definirati strategiju turističkog pozicioniranja. Pritom misli na fazu diferenciranja hrvatske ponude. Autor podržava pristup javno – privatnog partnerstva, kako na destinacijskoj tako i na regionalnoj razini te drži da je zajedničko djelovanje javnog i privatnog sektora jedini mogući način uzajamnosti razvoja destinacija i regija, osiguranja dodane vrijednosti od turizma te održivosti budućeg razvoja. Istraživanja ovakvog tipa i individualni pristupi problemu pozicioniranja konkurentnosti hrvatskog turizma i definiranja njegovih dimenzija ključni su putovi ka globalnom saznanju da li tekuća ekonomska politika vodi računa o turizmu pri izradi koncepcije svojeg budućeg razvoja.

Ključne riječi: privatizacijski proces, konkurentnost, pozicioniranje, javno-privatno partnerstvo.

## SUMMARY

Croatia has recognized a specific yet at the same time huge market potential in tourism. Like in numerous other countries in Europe and the world, tourism has been chosen as the best economic direction for long-term development. In less developed countries, tourism as a development concept is most frequently mentioned in the context of strengthening the position in the international exchange and a faster problem solution in the balance of payments, as well as in the context of unemployment, a faster development of underdeveloped areas etc. Tourism has proven to be one of the most important areas of economy in Croatia. However, it seems that the exploitability of developmental reserves has been unsatisfactory in what has been realized till now in Croatian tourism. During the period of transition the Croatian tourist sector was at a standstill. This means an insufficient education and motivation of people working in tourism, obsolete technology and high costs. A successful placement on the international market presupposes a better use of the potential along with an adequate price policy, sales methods etc. in order to realize the goals in total. On the modern tourist market there are always new challenges that Croatia needs to deal with in an increasingly fierce competition. We have to ask ourselves how to make better use of the available potential in order to become more competitive in terms of tourism. By analyzing the characteristics of tourism as a specific activity, the author looks for a connection between the privatization process in tourism, its consequences on Croatia's competitiveness and the comparison of Croatia with its European competitor countries, thus trying to define a strategy for positioning or differentiating Croatia's tourist offer. The author supports the approach of public-private partnership on both the destination and regional level. He thinks that a common action of the public and private sectors is the only possible way for a mutual development of destinations and regions, and a securing of added value from tourism as well as the sustainability of future development. Researches of this type and individual approaches to the problem of competitiveness of Croatian tourism and to defining its dimensions are crucial to establish whether the current economic policy takes tourism into account in making out the concept of its future development.

Key words: privatization process, competitiveness, positioning, public-private partnership.

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedba obilježja tržišnih ekonomija i turističkog tržišta	13
Tablica 2: Elementi i razine konkurentnosti u turizmu	18
Tablica 3: Pokazatelji stanja konkurentnosti nacionalne ekonomije	22
Tablica 4: Pokazatelji uzroka konkurentnosti nacionalne ekonomije	23
Tablica 5: Produktivnost u turizmu	34
Tablica 6: Državna regulacija u turizmu	35
Tablica 7: Suodnos turizma, politike i gospodarstva	40
Tablica 8: Udio i indeks privatizacije u Hrvatskoj u razdoblju od 1993. -2001. godine	43
Tablica 9: Pregled hotela u većinskom državnom vlasništvu	44
Tablica 10: Udio prihoda od međunarodnog turizma u hrvatskom gospodarstvu	46
Tablica 11: Ekonomske koristi i troškovi u turizmu	47
Tablica 12: Gospodarski čimbenici utjecaja na ponašanja subjekata u turizmu	48
Tablica 13: Percepcija dobitnika i gubitnika privatizacijskog procesa	52
Tablica 14: Vrijednost preuzimanja i udio u vlasništvu istarskih hotelijera	53
Tablica 15: Imovina nasuprot operativnih komponenata poslovanja hrvatskih hotelijera	56
Tablica 16: Tradicionalna strategija i novi trendovi u gospodarenju turizmom	60
Tablica 17: Relevantne karakteristike turističke destinacije	68
Tablica 18: Interna analiza –planirana i postojeća usporedba situacije hrvatskog turizma	70
Tablica 19: Prosječne cijene paket aranžmana konkurentskih zemalja na odabranim tržištima (Slovenija, Njemačka, Poljska, Italija, Mađarska, Austrija, Češka)	80
Tablica 20: Operativni rezultati vodećih hotela u Hrvatskoj, 2000. g.	83
Tablica 21: Rast konkurentskih prednosti clustera (prednosti i nedostaci)	101
Tablica 22: Razlike u pristupu turističkom planiranju	103
Tablica 23: Mogući europski turistički pristup orijentacije zajednici	106
Tablica 24: Top destinacije Europe u zemljama članicama EU-a	123
Tablica 25: Struktura i kompetitivnost europske turističke industrije	124
Tablica 26: Broj kreveta, noćenja i iskoristivost kapaciteta zemalja Mediterana	138
Tablica 27: Indikatori konkurentnosti - Hrvatska	139
Tablica 28: Efekti turističke specijalizacije na ekonomski rast	147



Tablica 29: Standardna devijacija rasta zemalja uzorka	148
Tablica 30: Analiza konvergencije, Logaritmi GDP-a per capita – male zemlje	149
Tablica 31: Obrada rezultata «monitora konkurentnosti» u turizmu	151
Tablica 32: Pregled rasta Hrvatske i zemalja konkurenata	154
Tablica 33: Efekti GDP-a, utjecaj promjene turističke potrošnje na GDP zemlje	158
Tablica 34: Broj noćenja u Hrvatskoj (ratni i poslijeratni period)	159
Tablica 35: Potencijali hrvatske turističke industrije	173
Tablica 36: Čimbenici utjecaja - Ponuda	177
Tablica 37: Čimbenici utjecaja - Potražnja	178
Tablica 38: Broj poduzeća turističkog sektora EU prema veličini, 1999. god.	181
Tablica 39: Poslovanje turističkih tvrtki EU prema konkurenciji 2001. god.	181
Tablica 40: Razlike u sklonosti inoviranju uslužnih i proizvodnih poduzeća u Hrvatskoj	182
Tablica 41: Važnost ne tehnoloških inovacija za Hrvatsku i konkurentne zemlje	183
Tablica 42: Tipologija transnacionalnih kompanija po međunarodnoj orijentaciji	188
Tablica 43: Utjecaj međunarodnih franšiza u turizmu	190
Tablica 44: Postulati franšiznog ugovaranja u hotelijerstvu	193
Tablica 45: Pravila udruženja «AAHOA» u 12. točaka	194
Tablica 46: Svjetski hotelski lanci	195
Tablica 47: Vodeći operatori europskog hotelijerstva	196
Tablica 48: Svjetski trendovi: usporavanje turističke aktivnosti	205

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Međunarodni turistički dolasci, 1950. – 2020. g.	11
Grafikon 2: Izravna ulaganja u s turizmom povezane djelatnosti	25
Grafikon 3: Inozemna izravna vlasnička ulaganja u Republici Hrvatskoj	26
Grafikon 4: Regije Španjolske i struktura stranih dolazaka po regijama	65
Grafikon 5: Regije Hrvatske i struktura stranih dolazaka po regijama u 2003. g.	66
Grafikon 6: Temeljni uzroci usporavanja destinacija	73
Grafikon 7: Turistički indikatori za Hrvatsku (1960. – 2002. g.)	74
Grafikon 8: Struktura gostiju prema zemljama dolaska	75
Grafikon 9: Tržišni udio zemalja Mediterana	76
Grafikon 10: Broj noćenja turista po jadranskim županijama (I–XII mj. 2003)	77
Grafikon 11: Regionalne promjene potražnje i vrste kapaciteta u 2004. g.	78
Grafikon 12: Konkurentna sposobnost hotela i sl.: relativan odnos udjela noćenja i kapaciteta	79
Grafikon 13: Prosječne cijene paket aranžmana konkurentskih zemalja na odabranim tržištima (VI mj. 2004. g. u EUR - 14 dana, bez prijevoza)	81
Grafikon 14: Cijena soba po regijama Hrvatske	82
Grafikon 15: Cjenovna pozicija Hrvatske u odnosu na Europu (cijena sobe u US \$)	82
Grafikon 16: Struktura prosječne dopunske turističke potrošnje u 2001. g.	84
Grafikon 17: Turistička potrošnja, 2003 g. (% od ukupne osobne potrošnje)	85
Grafikon 18: Udio dugotrajne i kratkotrajne imovine u bilanci hotelskih poduzeća hrvatske, 2001. g.	92
Grafikon 19: Struktura dugoročnih obveza hotelskih poduzeća: 2001. g.	92
Grafikon 20: Pokazatelji poslovanja hrvatskog hotelijerstva (1999. – 2002. g.)	93
Grafikon 21: Dobitak i gubitak po noćenju	94
Grafikon 22: Pokazatelji interne učinkovitosti hotelskih industrija	95
Grafikon 23: Troškovi inputa operativnih odjela hotelske industrije	96
Grafikon 24: TEA indeks poduzetničke aktivnosti po regijama	107
Grafikon 25: Regionalna distribucija zaposlenih u hotelima 2002. g.	110
Grafikon 26: Globalizacija turizma – međunarodni turistički dolasci (u mil.)	113
Grafikon 27: Globalizacija turizma – međunarodni turistički prihodi (u mil.)	121
Grafikon 28: Indeksi svjetske turističke konkurentnosti	122

Grafikon 29: Turistički aranžmani u 2000. godini, za zemlje EU-a	126
Grafikon 30: Udio smještajnih kapaciteta prema broju registriranih kreveta, 2000 g.	127
Grafikon 31: Pokazatelji zauzetosti kreveta u odabranim zemljama EU-a prema utjecaju sezonalnosti, 2000. g.	128
Grafikon 32: Tržišna pozicija – ostvarena noćenja u hotelima i sličnim kapacitetima	135
Grafikon 33: Hrvatska prema konkurentnim zemljama od 1999. – 2020. godine	136
Grafikon 34: Hrvatska i konkurenti (tržišna pozicija – ostvarena noćenja)	138
Grafikon 35: Usporedba indeksa konkurentnosti mediteranskih zemalja	140
Grafikon 36: Cjenovna konkurentnost Hrvatske rang vrijednosti	141
Grafikon 37: Zaposlenost u turizmu Europe 2003 g. (% od ukupne zaposlenosti)	142
Grafikon 38: Godišnji rast zaposlenih u turizmu za odabrane zemlje članice EU-a (1996. – 2001. g.)	142
Grafikon 39: Radna produktivnost na tržištu usluga u zemljama članicama EU-a	144
Grafikon 40: Pokazatelji razine turističke specijalizacije malih zemalja	146
Grafikon 41: Godišnje stope turističkog rasta zemalja Mediterana	150
Grafikon 42: Hrvatski GDP, period 1960. – 2002. g.	157
Grafikon 43: Primjer turističke destinacije (hrvatska obalna destinacija)	165
Grafikon 44: Struktura turističke potražnje - Lorenzova krivulja: Destinacija A (struktura gostiju)	166
Grafikon 45: Sezonalnost – Lorenzova krivulja: Destinacija A	167
Grafikon 46: Primjer turističke destinacije (hrvatska planinska destinacija)	169
Grafikon 47: Struktura turističke potražnje - Lorenzova krivulja: Destinacija B	170
Grafikon 48: Sezonalnost – Lorenzova krivulja: Destinacija B	171
Grafikon 49: Dugoročna krivulja prosječnih troškova (LRAC)	185
Grafikon 50: Postotak udjela «brandiranih» soba u Europi	197
Grafikon 51: Međunarodni turistički dolasci 2003. g. – globalno turističko tržište	204
Grafikon 52: Prognoze turističkih kretanja i stanja ekonomije za EU	205
Grafikon 53: Prognoze turističkih kretanja i stanja ekonomije za Hrvatsku	206
Grafikon 54: Prognoze rasta kapitalnih investicija (10 – godišnji stvarni rast, %)	207

## POPIS SLIKA

Slika 1: Turizam – globalni konceptualni okvir	9
Slika 2: Baza turističkog sustava	12
Slika 3: Model konkurentskih prednosti i karakteristike prednosti	16
Slika 4: Hotelsko poduzeće <i>versus</i> konkurenti (okviri poslovne strategije)	19
Slika 5: Tendencija kretanja pravca tehničke upotrebljivosti (A), funkcionalne sposobnosti (B) i konkurentne izdrživosti (C) hotela	30
Slika 6: Svrha državnog upravljanja turizmom	37
Slika 7: Prednosti i nedostaci djelovanja vladinih i inih institucija u hrvatskom turizmu	49
Slika 8: Odrednice konkurentne prednosti nacije (Porterov model)	62
Slika 9: Prioritetne teme turističkih proizvoda po regijama	71
Slika 10: Tijek informacija o destinaciji i transakcijama	87
Slika 11: Atraktivnost destinacije kao preduvjet regionalne konkurentnosti	88
Slika 12: Konkurentnost hrvatskih destinacija	89
Slika 13: Povezanost destinacijske i poduzetničke konkurentnosti	90
Slika 14: Odrednice učinkovitosti hotelske industrije u Hrvatskoj	97
Slika 15: Vizija osiguranja konkurentnosti turističkog sektora	99
Slika 16: Razvojni urbani model razvoja turizma	105
Slika 17: Struktura turističke industrije i ekonomije	115
Slika 18: Međuovisnost mikro i makro razina upravljanja u turizmu	117
Slika 19: Ovisnost čimbenika konkurentnosti u turizmu	120
Slika 20: Struktura turističkog monitora konkurentnosti	131
Slika 21: Obalni pojas Mediterana	132
Slika 22: Implikacije zakonodavstva EU-a na ponudu i potražnju hrvatskog turizma	175
Slika 23: Elementi razvoja turističkog poduzeća Europe	180
Slika 24: Inovativnost i konkurentnost u turizmu	184
Slika 25: Struktura, poslovanje i kompetitivnost turističkih integracija	187
Slika 26: Očekivanja i promjene zemalja EU vezanih za turizam	202

**POPIS SHEMA**

Shema 1: Kapitalne investicije i ekonomski rast	29
Shema 2: Elementi i odnosi u turističkom sustavu	33
Shema 3: Turizam, globalizacija i nacionalna regulacija	38
Shema 4: Turistička intenziviranost na teritoriju EU-a	58
Shema 5: Ekonomija turistički resursno orijentirane regije	111
Shema 6: Turističke investicije - sredstvo turističke održivosti (investicijski alati za mediteranski bazen)	134
Shema 7: Etape razvoja sektora turizam	201
Shema 8: Održivost turizma budućnosti	204

## POPIS PRILOGA

Prilog 1: Monitor svjetske turističke konkurentnosti	233
Prilog 2: Različiti aspekti učinaka turizma	243
Prilog 3: Turističke destinacije Hrvatske (ministarstvo turizma)	244
Prilog 4: Prosječna starosti, razdoblje obnavljanja i prosječna veličina objekata hrvatskog turizma (1999. – 2002. g.)	245
Prilog 5: Ocjena obilježja hrvatske turističke ponude	246
Prilog 6: Crouch-Ritchie Model destinacijski model	247
Prilog 7: Sastavnice marketing miksa (4 P)	248
Prilog 8: Turistička intenziviranost teritorija EU-a	249
Prilog 9: Stope okupiranosti Europskih hotela, 1990.-2000. g. (iskoristivost kreveta - mjesečni prikaz)	250
Prilog 10: Hotelske cijene europskih hotela	251
Prilog 11: Europska sub-regionalna podjela po zemljama prema WTO-u	252
Prilog 12: Preporuka djelovanja hrvatskih poduzeća u malom gospodarstvu (prilagodba Europskoj Uniji)	253
Prilog 13: Oblici financiranja investicija u dugotrajnu imovinu hotela	254
Prilog 14: Analiza industrije (internacionalna franšiza)	254
Prilog 15: Satelitska bilanca Europe 2003. i prognoze za 2013. g.	256
Prilog 16: Satelitska bilanca Hrvatske 2003. i prognoze za 2013. g.	257
Prilog 17: Objekti prvog hrvatskog hotelskog lanca «Valamar»	258
Prilog 18: Turizam, globalizacija i nacionalna regulacija	260
Prilog 19: Zemlje članice OECD-a i «velike» turističke zemlje	261

Prilog 1.

## Monitor svjetske turističke konkurentnosti

	PRICE COMPET ITI- VENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNO- LOGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Afganistan	na	na	0.00	0.00	0.00	na	na	na
Albania	na	na	na	29.42	38.37	65.76	54.64	48.66
Algeria	49.10	18.12	45.96	47.48	26.24	26.41	35.28	37.73
American Samoa	na	na	na	na	na	na	na	na
Andorra	na	na	na	4.97	84.91	na	na	na
Angola	na	na	25.52	20.98	3.27	3.25	20.95	26.30
Antigua and Barbuda	6.10	na	na	57.12	90.00	44.36	86.04	68.96
Argentina	67.47	54.85	46.90	77.03	64.75	88.30	70.72	50.20
Armenia	na	41.87	na	19.67	23.52	68.62	13.70	54.48
Aruba	na	na	na	na	94.99	na	100.00	na
Australia	32.03	30.93	71.70	66.24	97.27	100.00	36.60	82.42
Austria	29.32	69.56	77.05	64.08	98.02	88.30	67.30	80.36
Azerbajjan	64.56	17.18	na	43.22	37.06	63.01	13.09	58.93
Bahamas	na	na	68.59	50.88	76.51	63.01	71.68	57.67
Bahrain	40.84	na	na	10.67	83.11	55.35	56.38	66.12
Bangladesh	54.46	0.00	51.20	53.67	2.25	6.10	1.68	25.62
Barbados	26.62	na	87.05	42.52	78.54	84.70	72.52	67.05
Belarus	na	64.13	46.95	32.73	52.11	84.70	52.15	52.20
Belgium	26.82	65.37	86.73	58.94	97.03	100.00	73.05	73.98
Belize	na	na	41.38	36.03	50.74	35.27	68.35	59.84
Benin	na	na	27.88	64.52	7.14	5.63	4.18	20.28

	PRICE COMPET ITI- VENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNO- LOGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Bermuda	na	na	na	na	98.79	na	na	na
Bhutan	na	na	45.86	5.80	10.13	7.66	51.72	na
Bolivia	na	20.94	39.62	55.73	35.55	57.80	68.11	38.81
Bosnia and Herzegovina	na	na	Na	4.99	63.45	52.98	57.72	na
Botswana	na	na	na	52.06	42.94	36.96	79.15	31.56
Brazil	100.00	8.11	45.90	52.44	75.92	63.01	44.19	46.61
Brunei	na	na	na	3.45	70.15	60.36	na	72.45
Bulgaria	58.46	80.04	64.05	67.86	69.23	71.60	76.42	60.98
Burkina Faso	88.23	na	na	70.38	11.14	0.03	1.47	13.98
Burundi	65.58	24.86	na	81.85	5.59	6.10	1.71	11.45
Cambodia	84.91	na	8.52	36.91	5.16	22.69	31.03	31.39
Cameroon	55.75	na	41.90	61.92	8.08	20.43	75.82	24.60
Canada	37.64	32.35	71.76	75.70	95.98	95.95	44.51	75.54
Cape Verde	na	na	52.38	56.91	38.48	35.27	67.58	49.96
Cayman Islands	na	na	na	na	na	na	na	na
Central African Republic	61.79	na	29.74	27.90	0.99	5.18	0.00	13.33
Chad	49.57	na	14.11	73.25	1.22	4.75	na	14.09
Channel Islands	na	na	na	na	na	na	na	na
Chile	71.40	20.81	54.02	71.97	79.78	68.62	40.47	65.28
China	80.18	22.18	31.23	42.15	67.54	50.70	55.43	58.92
Colombia	75.62	26.25	63.22	53.29	43.88	52.98	23.85	45.80



	PRICE COMPETITI- VENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNOL OGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Comoros	na	na	70.87	42.54	3.58	10.78	6.37	32.80
Congo, Dem. Rep.	na	na	13.94	70.17	1.52	9.45	21.39	14.21
Congo, Rep.	na	na	16.81	64.72	13.29	29.14	73.79	40.64
Costa Rica	55.45	67.78	72.27	54.56	77.01	60.36	51.88	53.48
Cote d' Ivoire	62.95	na	28.84	37.11	16.48	7.12	46.13	23.75
Croatia	68.99	na	na	69.60	87.98	68.62	55.62	57.43
Cuba	na	na	62.81	41.38	56.76	71.60	na	59.45
Cyprus	49.45	na	76.64	44.80	92.07	65.76	86.70	62.04
Czech Republic	48.71	72.69	na	75.24	94.15	74.68	79.25	76.59
Denmark	14.52	70.02	59.50	69.20	99.75	95.95	19.49	90.19
Djibouti	na	na	68.71	51.13	7.60	10.10	na	38.87
Dominica	36.56	na	na	40.27	66.98	36.96	46.88	64.49
Dominican Republic	58.05	79.99	54.28	42.03	42.32	48.51	63.47	42.23
Ecuador	63.74	36.96	46.06	41.87	40.65	55.35	20.39	50.03
Egypt, Arab Rep.	74.12	59.80	53.03	64.67	28.75	18.35	44.09	40.71
El Salvador	50.20	35.38	56.52	59.73	43.82	35.27	47.32	48.15
Equatorial Guinea	na	na	31.73	20.09	13.83	36.96	na	32.34
Eritrea	na	na	15.96	11.34	2.09	8.23	72.43	27.36
Estonia	63.06	82.20	na	43.35	93.79	95.95	66.87	72.47
Ethiopia	94.13	na	6.59	33.72	1.09	3.60	12.35	9.55
Faeroe Islands	na	na	na	na	96.07	na	na	na

	PRICE COMPETI- VENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNOL OGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Fiji	5.64	92.89	29.83	44.29	39.16	57.80	73.32	44.14
Finland	21.17	na	59.77	96.52	98.82	100.00	56.78	86.82
France	26.19	35.19	62.17	65.22	96.16	88.30	55.73	78.12
French Polynesia	na	na	na	100.00	69.50	na	na	Na
Gabon	41.82	na	22.96	58.85	41.96	30.59	28.65	48.14
Gambia	na	na	34.27	43.45	26.54	3.96	28.79	15.57
Georgia	83.19	na	na	63.80	71.28	65.76	77.18	58.83
Germany	32.25	48.31	69.98	74.19	99.07	84.70	12.23	82.58
Ghana	86.68	na	34.88	55.19	17.25	21.54	70.62	22.94
Greece	29.17	na	47.13	56.80	94.24	84.70	60.89	70.19
Greenland	na	na	na	na	90.12	na	na	Na
Grenada	na	na	81.36	48.30	62.45	55.35	47.62	68.60
Guam	na	na	na	na	91.46	na	na	na
Guatemala	50.42	36.80	63.69	76.76	39.14	21.54	17.89	41.15
Guinea	76.92	na	35.99	57.56	3.32	2.93	7.39	25.49
Ginea-Bissau	na	na	32.15	15.25	2.73	3.60	82.10	13.73
Guyana	na	na	64.73	55.34	54.75	65.76	67.04	37.26
Haiti	na	na	22.97	41.63	7.57	10.10	63.20	18.97
Honduras	50.59	na	60.04	49.13	18.01	33.65	55.03	40.89
Hong Kong, China	na	82.22	na	na	98.64	57.80	89.38	92.38
Hungary	50.02	92.91	77.26	76.06	92.34	84.70	79.40	74.81
Iceland	25.41	94.21	na	67.28	99.72	88.30	16.30	84.94
India	97.15	6.91	40.30	45.06	19.72	15.51	47.45	38.23

	PRICE COMPET ITI- VENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNOL OGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Indonesia	65.46	na	39.22	46.72	44.38	44.36	41.83	38.43
Iran, Islamic Rep.	42.67	13.34	49.31	47.91	38.20	33.65	8.33	46.74
Iraq	na	na	58.78	na	4.81	na	na	na
Ireland	23.94	59.63	52.13	50.86	98.89	88.30	na	76.50
Isle of Man	na	na	na	na	na	na	na	na
Israel	31.75	49.07	na	52.30	98.11	81.23	73.88	73.88
Italy	22.34	35.79	61.38	75.03	97.29	77.89	47.43	68.64
Jamaica	18.23	na	62.86	19.45	71.75	50.70	78.79	64.41
Japan	11.16	4.63	68.37	45.88	97.85	81.23	10.31	96.61
Jordan	64.57	75.02	54.40	76.62	53.28	57.80	43.44	46.51
Kazakhstan	na	44.56	53.12	20.75	43.09	77.89	45.22	60.98
Kenya	58.51	na	36.77	76.42	25.42	33.65	25.63	25.47
Kiribati	na	na	35.71	8.71	16.85	na	na	na
Korea, Dem.Rep.	na	na	72.04	39.93	na	na	na	na
Korea, Rep.	38.38	23.94	52.12	51.28	99.81	92.05	11.33	77.43
Kuwait	10.93	na	na	19.13	71.93	46.40	17.00	83.37
Kyrgyz Republic	na	na	63.23	23.47	26.31	74.68	42.35	30.84
Lao PDR	57.51	na	48.46	20.57	4.51	na	na	0.00
Latvia	56.90	48.80	na	72.80	71.40	84.70	45.54	81.43
Lebanon	27.51	na	74.04	32.13	56.39	52.98	64.30	64.38
Lesotho	na	na	66.08	9.31	10.92	36.96	28.59	19.01
Liberia	na	na	na	28.70	0.26	na	na	na

	PRICE COMPET ITI- VENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNOL OGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Libya	na	na	60.04	18.14	28.49	60.36	80.59	46.59
Liechtenstein	na	na	na	56.08	98.93	na	na	na
Lithuania	44.10	50.90	na	66.40	74.41	88.30	75.95	57.84
Luxembourg	37.98	90.86	na	89.57	100.00	71.60	70.33	80.38
Macao, China	na	na	na	na	86.45	na	98.24	64.55
Macedonia, FYR	na	na	na	6.42	52.99	60.36	34.93	47.12
Madagascar	na	na	28.87	80.65	33.53	16.42	47.92	24.18
Malawi	43.02	na	38.00	55.22	7.02	22.69	62.17	17.22
Malaysia	74.86	82.80	na	62.85	96.22	50.70	72.20	54.43
Maldives	na	100.00	55.68	27.58	45.00	71.60	65.21	44.82
Mali	74.56	na	35.43	58.56	2.54	0.09	69.02	15.19
Malta	54.27	88.94	100.00	33.37	99.92	60.36	54.24	68.12
Marshall Islands	na	na	na	na	19.15	na	na	na
Mauritania	62.12	na	20.27	33.46	17.20	4.75	83.44	20.15
Mauritius	0.00	88.18	75.23	44.41	67.35	42.41	55.87	52.94
Mayotte	na	na	na	na	na	na	na	na
Mexico	19.83	18.02	45.70	46.77	71.45	55.35	43.73	62.28
Micronesia, Fed.Sts.	na	na	na	na	28.00	na	na	na
Moldova	na	na	na	62.53	35.88	60.38	78.17	53.63
Monaco	na	na	na	na	99.89	na	na	Na
Mongolia	na	na	21.98	30.45	23.77	65.76	84.27	33.78
Morocco	60.01	59.22	43.79	59.85	45.86	10.78	16.58	35.94

	PRICE COMPET ITI- VENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNOL OGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Mozambique	64.22	na	34.62	42.75	9.16	6.10	31.17	11.08
Myanmar	na	na	na	17.35	1.32	32.09	na	25.94
Namibia	90.27	na	31.57	44.96	24.00	42.41	80.17	36.55
Nepal	64.57	na	37.38	43.01	2.76	8.83	28.71	19.91
Netherlands	20.39	54.75	82.67	87.44	99.89	100.00	64.94	82.83
Netherlands Antilles	na	na	na	na	na	na	na	na
New Caledonia	na	na	na	85.73	68.40	na	na	na
New Zealand	40.19	61.74	na	89.56	95.64	100.00	74.44	76.48
Nicaragua	55.67	29.21	58.54	42.37	18.59	32.09	57.20	38.27
Niger	na	na	24.59	84.19	14.57	0.01	5.27	10.25
Nigeria	37.53	na	32.62	71.54	3.36	15.51	12.06	29.86
Northern Mariana Islands	na	na	na	na	na	na	na	na
Norway	8.29	na	na	97.69	99.63	100.00	57.51	100.00
Oman	31.21	na	45.49	30.70	38.60	29.14	43.91	61.85
Pakistan	91.72	na	43.63	58.03	7.36	3.96	40.75	39.01
Palau	na	na	na	42.39	na	na	66.50	Na
Panama	36.66	65.40	66.86	91.44	42.20	57.80	49.70	53.16
Papau New Guinea	77.04	na	42.53	43.03	6.07	13.81	na	23.40
Paraguay	na	na	62.10	83.24	42.55	55.35	66.48	42.44
Peru	73.26	20.32	54.36	64.79	36.05	57.80	65.38	56.18

	PRICE COMPETI- TIVENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNOL OGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Philippines	67.13	13.81	49.08	61.11	82.86	65.76	35.03	43.89
Poland	49.10	43.47	na	72.03	77.40	88.30	70.82	61.10
Portugal	34.71	na	50.08	59.42	93.55	92.05	59.09	62.60
Puerto Rico	na	43.39	na	87.60	84.59	na	46.82	na
Qatar	na	na	na	42.15	78.94	50.70	na	84.35
Romania	66.28	24.61	42.77	71.22	58.80	63.01	72.79	71.79
Russian Federation	33.48	33.54	38.50	21.19	57.61	84.70	34.76	65.38
Rwanda	75.47	na	14.03	25.10	5.41	20.43	26.50	13.54
Samoa	na	na	71.77	54.97	17.04	na	na	na
San Marino	na	na	na	na	99.38	na	na	na
Sao Tome and Principe	na	na	na	77.20	29.55	na	80.97	na
Saudi Arabia	32.20	na	53.79	32.81	46.36	29.14	12.70	69.75
Senegal	54.78	na	40.99	78.27	17.64	3.60	61.01	22.54
Serbia and Montenegro	na	na	na	na	66.65	na	29.59	na
Seychelles	na	99.83	na	39.88	87.43	68.62	82.00	53.07
Sierra Leone	na	na	14.88	62.75	3.37	3.60	76.70	12.29
Singapore	23.07	77.45	92.27	1.72	99.98	71.60	79.65	70.03
Slovak Republic	47.05	38.09	73.28	70.77	78.72	71.60	65.73	57.47
Slovenia	63.51	na	na	74.91	96.77	88.30	77.62	65.28
Solomon Islands	na	na	35.72	42.30	3.37	25.12	na	44.04

	PRICE COMPET ITI- VENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNOL OGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Somalia	na	na	na	60.12	3.55	na	na	na
South Africa	88.32	39.83	51.86	49.75	52.86	50.70	72.45	35.62
Spain	29.05	51.45	52.06	89.73	93.36	92.05	58.54	71.86
Sri Lanka	92.82	25.38	50.51	77.49	15.83	50.70	68.54	37.81
St. Kitts and Nevis	5.31	na	73.09	65.74	70.39	95.95	69.51	69.20
St. Lucia	11.85	na	na	65.34	60.34	63.01	59.00	73.51
St Vincent and the Grenadines	na	na	79.04	47.28	53.93	38.71	66.58	63.85
Sudan	na	na	36.78	45.58	27.76	10.10	1.13	43.66
Suriname	na	na	63.64	9.76	58.15	60.36	21.35	56.20
Swaziland	na	na	na	26.93	17.61	33.65	66.90	23.74
Sweden	11.58	58.84	61.77	83.43	99.70	100.00	60.26	93.62
Switzerland	8.42	69.41	79.06	65.35	99.27	84.70	60.67	86.22
Syrian Arab Republic	1.46	69.81	49.08	30.08	20.77	35.27	15.05	68.91
Tajikistan	na	na	na	30.03	6.37	68.62	41.90	40.70
Tanzania	52.80	na	39.13	42.73	8.05	18.35	11.76	24.29
Thailand	83.12	62.90	49.93	44.06	72.45	57.80	71.40	47.93
Togo	65.48	na	28.91	70.77	15.38	18.35	10.31	25.68
Tonga	na	na	na	17.16	30.08	77.89	78.33	46.54
Trinidad and Tobago	18.68	na	69.31	15.54	66.25	60.36	51.75	67.22
Tunisia	80.78	57.64	na	77.28	36.93	33.65	64.08	42.30

	PRICE COMPETI- VENESS INDEX	HUMAN TOURISM INDEX	INFRASTRU- CTURE INDEX	ENVIRONMENT INDEX	TECHNOL OGY INDEX	HUMAN RESOURCES INDEX	OPENNESS INDEX	SOCIAL INDEX
Turkey	70.03	50.97	51.41	44.11	67.19	44.36	69.03	54.65
Turkmenistan	81.99	na	na	9.63	12.99	77.89	18.08	54.76
Uganda	74.45	na	33.11	84.55	33.90	27.75	8.53	17.46
Ukraine	68.25	73.73	na	23.12	41.35	81.23	58.02	52.88
United Arab Emirates	na	na	na	17.72	90.44	33.65	na	59.28
United Kingdom	14.78	47.96	74.40	88.21	99.70	100.00	55.44	92.75
United States	19.79	11.10	60.94	35.76	98.78	92.05	67.60	88.37
Uruguay	72.56	46.26	69.03	81.45	64.27	81.23	69.53	69.92
Uzbekistan	na	na	66.66	5.29	14.62	71.60	18.86	na
Vanuatu	na	96.89	67.27	45.09	18.38	4.75	78.08	39.67
Venezuela,RB	29.09	6.70	43.17	30.43	50.78	57.80	55.02	64.92
Vietnam	84.75	na	36.92	45.56	17.38	48.51	46.90	35.76
Virgin Islands (U.S.)	na	na	na	na	94.81	na	na	na
West Bank and Gaza	na	na	na	na	37.08	na	na	na
Yemen, Rep.	42.94	na	39.66	55.91	9.35	8.83	8.52	44.55
Zambia	48.49	na	38.49	43.28	15.78	25.12	12.49	23.91
Zimbabwe	61.80	na	54.48	36.94	17.23	42.41	32.70	27.13

Vrijednosti indeksa: (najmanja kompetitivnost je 0.0; najveća kompetitivnost 100.0 označena bojom Crvena = nekonkurentnost,

Žuta = srednja konkurentnost, Zelena = najveća konkurentnost)

Rangiranje (najkompetitivniji je broj 1; najmanja kompetitivnost je broj 212)

N/A Neraspoloživi podaci



## Prilog 2.

## Različiti aspekti učinaka turizma

Učinci turizma	Varijable
<p><b><i>Ekonomija</i></b>            Investicije            Zaposlenost            Ovisnost            Inflacija cijena            Dohodak</p>	<p>Investicije po sektorima            Zaposlenost po sektorima            Doprinos BDP-u            Inflacija/turistička potrošnja            Rast i distribucija</p>
<p><b><i>Okoliš</i></b>            Pristup destinaciji            Smještaj            Zemljište            Promet            Infrastruktura            Atrakcije            Promjene u prirodnom okolišu            Štete</p>	<p>Trošak            Vrsta/broj/kvaliteta            Postotak zemljišta u uporabi            Raspoloživost            Investicije            Vrsta            Vrste            zagađenja</p>
<p><b><i>Društveno-kulturno područje</i></b>            Migracije            Životni standard            običaji  <b><i>Političko područje</i></b>            Planovi            Resursi            suradnja</p>	<p>Kretanje populacije            Obrasci potrošnje            Kriminal i sl., stav prema turizmu</p> <p>Ostvarenje ciljeva            Troškovi/prihodi            Zajednička strana ulaganja</p>

Izvor: Cooper, C., et al. (1998), *Tourism – Principles and Practice*, Longman, str. 196.

Prilog 3.

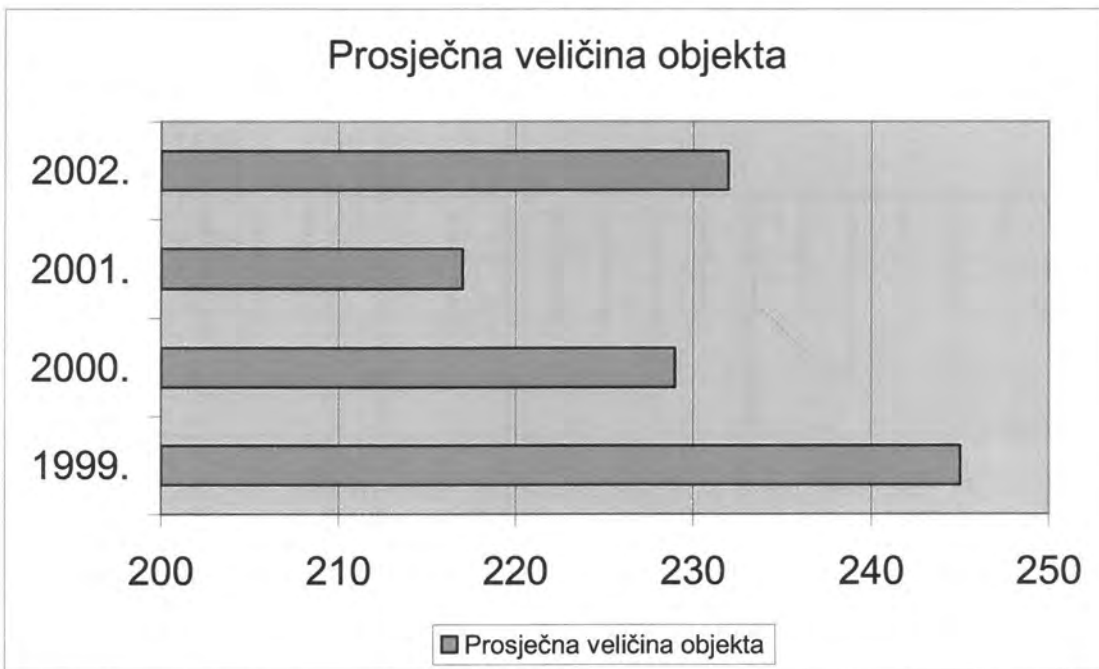
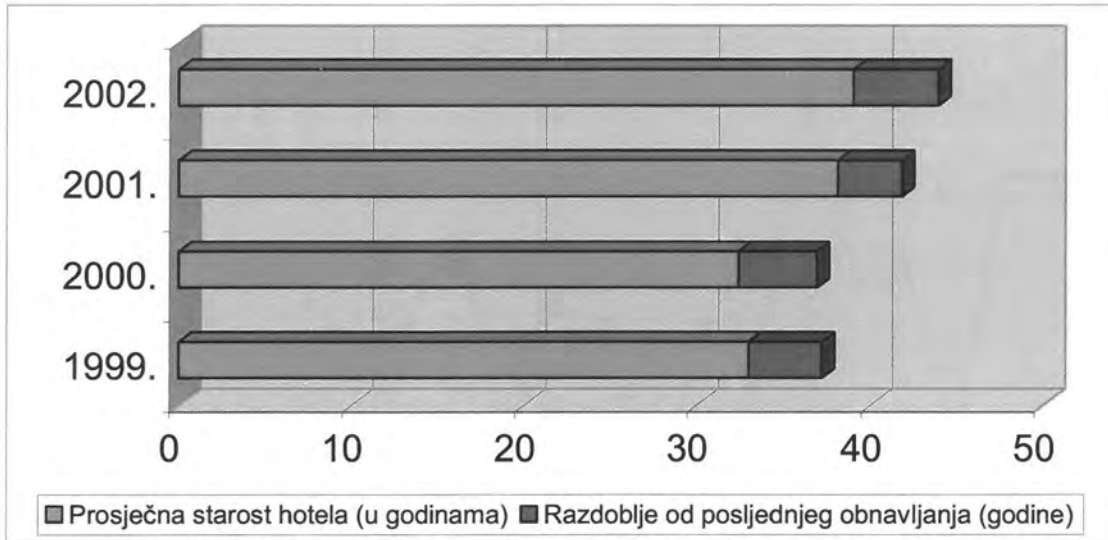
**Turističke destinacije Hrvatske (ministarstvo turizma)**

<b>Turističke destinacije i županije</b>	<b>Turisti</b>		<b>Noćenja</b>	
	<b>u 000</b>	<b>u %</b>	<b>u 000</b>	<b>u %</b>
Istra (Istarska)	2.377,8	30,2	16.135,5	37,2
Kvarner (Primorsko-goranska Ličko-senjska)	2.029,9	25,8	10.913,8	25,1
Zadarska (zadarska)	612,1	7,8	3.434,8	7,9
Šibenska (Šibensko-kninska)	506,3	6,4	2.297,2	5,3
Splitska (splitsko-dalmatinska)	1.050,9	13,4	6.075,6	14,0
Dubrovačka (Dubrovačko-neretvanska)	563,6	7,2	3.128,8	7,2
Grad Zagreb (Grad Zagreb)	384,5	4,9	650,1	1,5
Zagrebačka	242,9	3,1	564,7	1,3
(Zagrebačka, Krapinsko-zagorska, Varaždinska, Međimurska, Koprivničko- križevačka, Bjelovarsko-bilogorska, Sisačko- moslavačka, Karlovačka)	242,9	3,1	564,7	1,3
Slavonija i Baranja (Virovitičko-podravska, Požeško-slavonska, brodsko-posavska, vukovarsko-srijemska)	91,8	1,2	203,9	0,5
<b>Ukupno</b>	<b>7.859,8</b>	<b>100,0</b>	<b>43.404,4</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Izrada autora prema [www.mint.hr](http://www.mint.hr) 2003

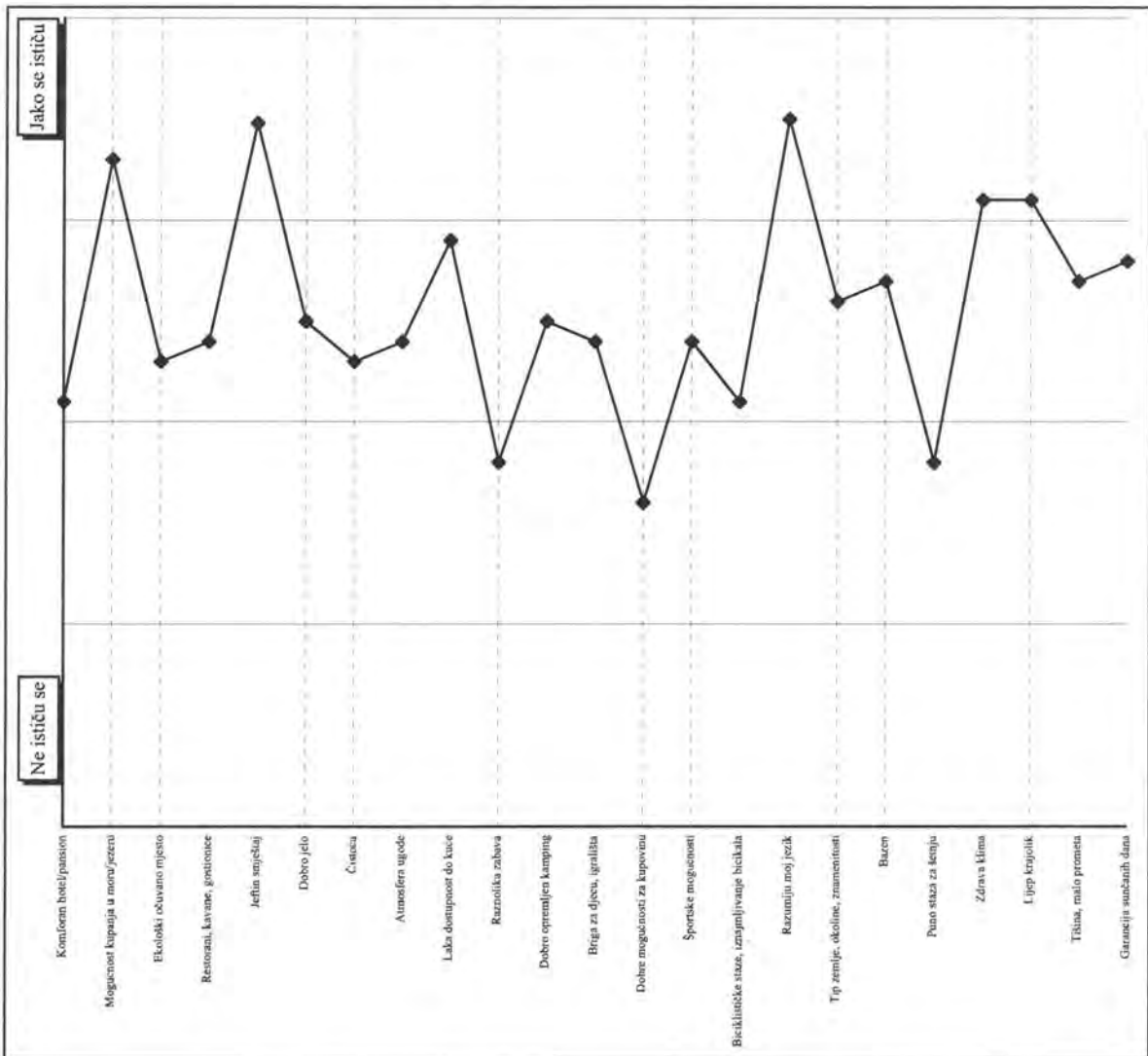
## Prilog 4.

**Prosječna starosti, razdoblje obnavljanja i prosječna veličina objekata hrvatskog turizma (1999. – 2002. g.)**



## Prilog 5.

## Ocjena obilježja hrvatske turističke ponude



Izvor: Glavni turistički plan Hrvatske, Horwath Consulting Wien, 1993., str. 73.

## Prilog 6.

**Crouch-Ritchie Model** destinacijski model**Osnovni resursi i atrakcije**

Prirodni uvjeti i klima  
 Kultura i povijest  
 Aktivnosti  
 Posebni događaji  
 Zabava  
 Suprastruktura

**Podržavajući čimbenici i resursi**

Infrastruktura  
 Kvaliteta usluge  
 Pristup destinaciji  
 Ugostiteljstvo  
 Tržišni uvjeti

**Destinacijski menadžment**

Marketing  
 Financijski kapital  
 Organizacija  
 Razvoj ljudskih potencijala  
 Informacije/istraživanje  
 Kvaliteta usluživanja  
 Menadžment posjeta

**Destinacijska politika, planiranje, razvoj**

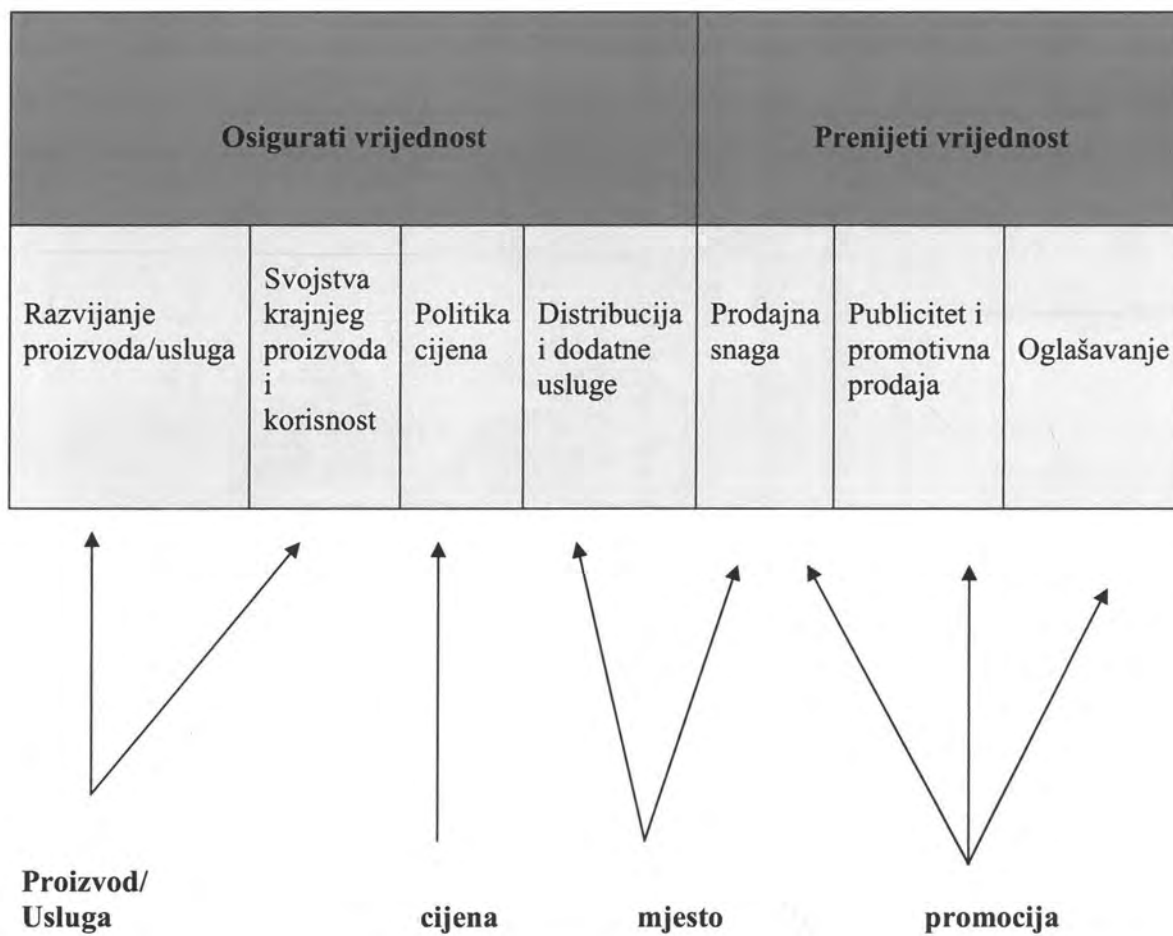
Definiranje sistema  
 Filozofija  
 Vizija  
 Razvoj  
 Konkurentne/kolaborativne analize  
 Praćenje i evaluacija

**Konkurentna (mikro) okolina****Globalna (makro) okolina****Određujuće determinante**

Lokacija  
 Posrednici  
 Stabilnost/sigurnost  
 Svjesnost/imidž/brand  
 Troškovi/koristi

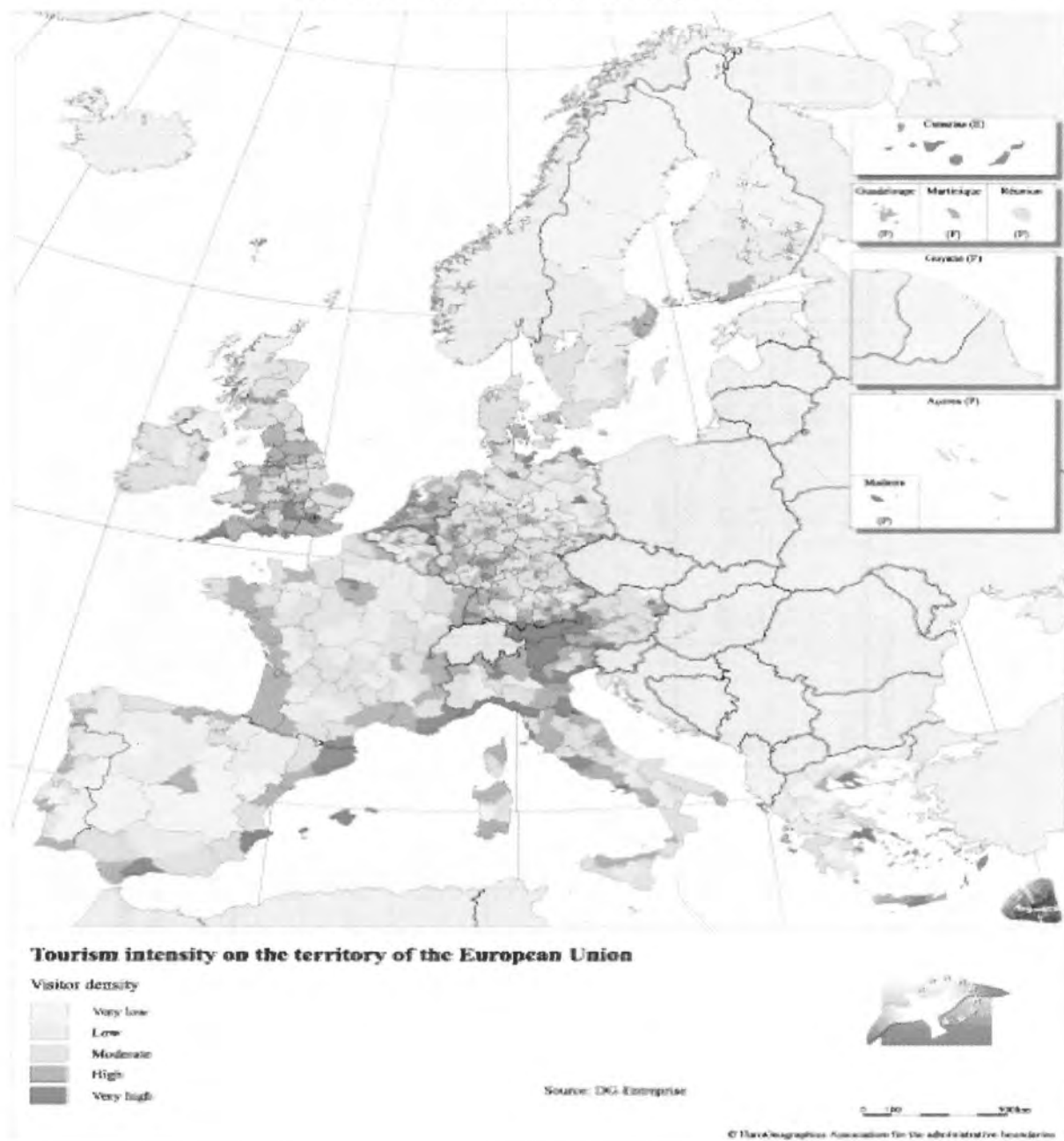
## Prilog 7.

## Sastavnice marketing miksa (4 P)



## Prilog 8.

## Turistička intenziviranost teritorija EU-a



Izvor: European Council (department of tourism)

## Prilog 9.

**Stope okupiranosti Europskih hotela, 1990.-2000. g.**  
**(iskoristivost kreveta - mjesečni prikaz)**

Zemlja	Mjesec	Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studeni	Prosinac
	Godina												
Belgija	1990	15	17	21	29	31	31	42	42	32	28	22	20
	1995	16	17	22	28	30	31	35	35	31	29	24	21
	2000	20	24	29	37	37	38	44	44	38	34	29	27
Njemačka	1991	22	27	29	32	41	44	47	51	51	43	26	24
	1995	21	25	25	29	36	38	38	40	43	35	23	21
	2000	21	25	26	30	36	40	40	43	45	37	26	24
Italija	1990	16	20	22	27	26	38	52	68	44	26	15	15
	1995	19	21	22	29	29	44	58	70	45	26	15	16
	2000	21	23	25	31	32	49	60	70	48	28	18	19
Nizozemska	1990	18	22	25	43	45	46	50	51	45	35	27	21
	1995	20	22	28	42	41	43	45	49	43	37	30	24
	2001	33	38	42	50	50	52	54	58	50	46	43	35
Austrija	1990	32	42	35	22	20	33	49	56	40	19	9	22
	1995	38	45	31	21	20	31	44	49	34	18	9	23
	2000	43	50	39	22	19	31	40	46	33	19	11	26

Izvor: Eurostat, NewCronos, Cjelina 4, Sekcija B. i Travel Research International, 2001.



Prilog 10.

## Hotelske cijene europskih hotela

Brand	Hilton	Crowne Plaza	Holiday Inn	Novotel	Ibis	Hilton	Crowne Plaza	Holiday Inn	Novotel	Ibis	Average
Grad	<i>Absolutne cijene (EUR)</i>					<i>Lokalne cijene/prosječne cijene (%)</i>					
Antwerpen	240	150		135	89	103	82	0	75	105	91
Brussels	225	150	145	201	89	96	82	95	112	105	98
Berlin	249	129	127	204	81	106	71	84	114	95	94
Cologne	177	140	115	170	71	76	77	76	95	84	81
Munich	220		160	159	81	94	0	105	89	95	96
Athens	310		217	202		132	0	143	113	0	129
Barcelona	225			140	76	96	0	0	78	89	88
Madrid		158	165	156	64	0	87	109	87	75	89
Paris	240		135	192	85	108	0	89	107	100	100
Toulouse		180	170	147	68	0	99	112	82	80	93
Dublin	185		135		69	79	0	89	0	81	83
Milano	265	169	175	195	130	113	93	115	109	153	117
Rim	305	210	159	230	124	130	115	105	128	146	125
Amsterdam	280	205	145		95	120	113	95	0	112	110
Beč	210	120	120	118	84	90	66	79	66	99	80
Lisabon			140	0	61	0	0	92	0	72	82
Helsinki	275		181			118	0	119	0	0	118
Birmingham	191	205	172	187	75	82	113	113	104	88	100
London	225	336	209	260	120	96	185	138	145	141	141
Budimpešta	160		78	160	59	68	0	51	89	69	70
<i>Prosjek</i>	<i>234</i>	<i>182</i>	<i>152</i>	<i>179</i>	<i>85</i>						

Izvor: Internet stranice hotela na listi od 22.03.2004. godine i [www.hotelinteractive.com](http://www.hotelinteractive.com)

## Prilog 11.

**Europska sub-regionalna podjela po zemljama prema WTO-u**

<b>Centralna/istočna Europa</b>	<b>Južna Europa</b>
Armenia	Albania
Azerbaijan	Croatia
Belarus	Former Yugoslav Republic of Macedonia
Bulgaria	Greece
Czech Republic	Italy
Estonia	Malta
Hungary	Portugal
Kyrgyzstan	Spain
Latvia	Slovenia
Lithuania	
Moldova	<b>Zapadna Europa</b>
Poland	Austria
Romania	Belgium
Russia	France
Slovakia	Germany
Turkmenistan	Netherlands
Ukraine	Luxembourg
	Switzerland
<b>Sjeverna Europa</b>	<b>Istočni Mediteran</b>
Denmark	Cyprus
Finland	Israel
Iceland	Turska
Ireland	
Norway	
Sweden	
United Kingdom	

## Prilog 12.

**Preporuka djelovanja hrvatskih poduzeća u malom gospodarstvu (prilagodba  
Europskoj Uniji)**

<b>Dijagnostička analiza</b>	<b>Razvoj strategije</b>	<b>Planiranje implementacije</b>	<b>Implementacija i upravljanje promjenama</b>
<i>Dijagnosticirati i analizirati poduzeće i njegovo okruženje Definirati ključna strateška pitanja</i>	<i>Razviti strategiju na temelju prednosti poduzeća Portfolio poslova i/ili Struktura kapitala i/ili poslovanje</i>	<i>Odrediti radnje kojima će se implementirati strategija</i>	<i>Upravljeti procesom implementacije kako bi se brzo ostvarili rezultati</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza financijskih rezultata</li> <li>• Analiza likvidnosti i obrtnog kapitala</li> <li>• Analiza i istraživanje tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodi</li> <li>• Ciljana tržišta</li> <li>• Ciljani prihodi</li> <li>• Struktura troškova</li> <li>• Potrebe za financijskim sredstvima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promjene duga i/ili vlasničkog kapitala</li> <li>• Inicijative za povećanjem prihoda</li> <li>• Inicijative za smanjivanje troškova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljačka struktura</li> <li>• Vođenje promjena, komunikacija</li> <li>• odgovornost</li> </ul>

Izvor: Udruga poslovnih savjetnika Hrvatske, 2004.

Prilog 13.

**Oblici financiranja investicija u dugotrajnu imovinu hotela prema osnovnim  
oblicima financiranja i tehničkoj strukturi**

u tis. kn.

Godine/ ob. financiranja	Iz vlastitih sredstava	Iz udruženih sredstava	Iz financijskih kredita	Iz sredstava fondova i proračuna	Ukupno
1998	368 102	3 045	933 295	1 632	1 306 074
2003	844 294	8 328	922 570	16 743	1 791 935

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske

u tis. kn.

Ostvarene investicije	Tehnička struktura			
	Građev. radovi	Oprema		Ostalo
		Domaća	Uvozna	
2003 g.	1 813 647	251 162	189 071	129 998

## Prilog 14.

**Analiza industrije (internacionalna franšiza)**

<b>Industrija</b>	<b>Broj franšiza</b>
automatizacija	58
Poslovne usluge	72
Dječji proizvodi	30
Zdravstvene usluge	6
Osobna njega	22
Industrija za kućne ljubimce	7
rekreacija	25
prodaja	43
Profesionalne usluge	74
Tehnologija	12
<b>Hoteli i moteli</b>	<b>23</b>
<b>Restorani</b>	<b>124</b>
Industrija hrane	141

Izvor: Izračunato prema «500 franšiza», godina 2001.

## Prilog 15.

## Satelitska bilanca Europe 2003. i prognoze za 2013. g.

Kategorija	2003		rast	2013		rast
	U mil. kn	% od ukupnog		U mil. kn	% od ukupnog	
Privatna putovanja i turizam	661,330	12.2	-0.5	1,115,500	13.1	3.0
Poslovna putovanja	171,340	–	-2.5	292,260	–	3.1
Državna potrošnja	60,650	3.2	1.3	93,43	3.2	1.9
Kapitalne investicije	194,410	10.4	-0.3	340,160	10.5	3.3
Izvoz turizma	211,060	6.0	-5.9	509,080	6.3	6.7
Ostali izvoz	201,850	5.8	-4.7	487,520	6.0	6.9
Turistička potražnja	61,485.0	–	-2.0	2,837,900	–	4.2
Putovanja i turizam – Industrijski GDP	389,800	4.2	-1.9	660,570	4.4	3.0
Putovanja i turizam – Ekonomski GDP	1,083,300	11.5	-1.6	1,882,600	12.5	3.3
Putovanja i turizam – industrijska zaposlenost	7,468.1	4.5	-2.4	8,356.1	4.8	1.1
Putovanja i turizam – ekonomska zaposlenost	20,843.0	12.5	-1.6	23,629.0	13.6	1.3

Izvor: Wto

## Prilog 16.

## Satelitska bilanca Hrvatske 2003. i prognoze za 2013. g.

Kategorija	2003		Rast <sup>a</sup>	2013		
	U mil. kn	% od ukupnog		U mil. kn	% od ukupnog	Rast <sup>b</sup>
Privatna putovanja i turizam	12,598.0	11.0	20.1	31,106.8	15.5	6.6
Poslovna putovanja	3,922.9	–	8.1	7,293.9	–	3.6
Državna potrošnja	465.9	1.1	21.2	944.3	1.4	4.5
Kapitalne investicije	4,921.3	11.1	-6.3	10,635.3	10.7	5.2
Izvoz turizma	35,474.9	39.3	4.0	93,693.7	49.5	7.3
Ostali izvoz	4,102.0	4.5	-2.2	12,735.6	6.7	9.1
Turistička potražnja	61,485.0	–	5.9	156,410.0	–	6.9
Putovanja i turizam – Industrijski GDP	19,664.7	10.6	3.2	52,239.1	14.8	7.4
Putovanja i turizam – Ekonomski GDP	41,609.9	22.4	3.7	111,590.0	31.6	7.5
Putovanja i turizam – industrijska zaposlenost	139.0	13.0	-2.2	200.1	15.9	3.7
Putovanja i turizam – ekonomska zaposlenost <sup>c</sup>	294.1	27.4	-2.5	427.4	33.9	3.8

Izvor: WTO, a 2002 realni rast korigiran za inflaciju (%), b2003-2013 – Godišnji rast korigiran za inflaciju (%); c Zaposlenost u 000.

Prilog 17.

## Objekti prvog hrvatskog hotelskog lanca "Valamar"

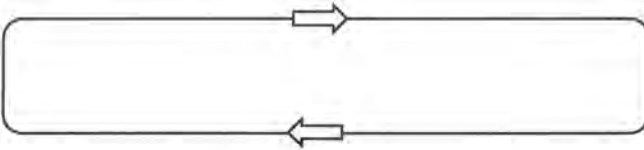
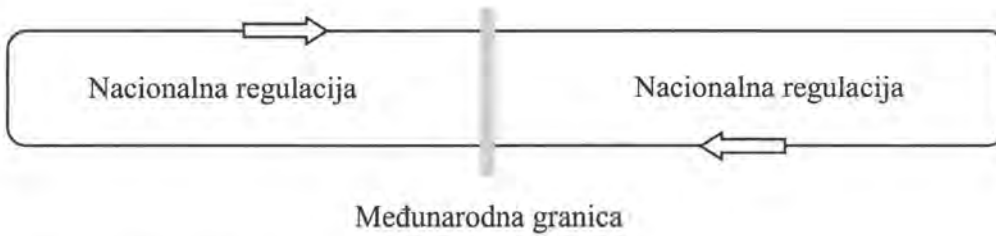
<i>Riviera Holding d.d.</i>	<i>Kategorija</i>
Hotel Diamant	***
Apartmani Diamant	***
Hotel Rubin	***
Hotel Kristal	***
Hotel Zagreb	***
Hotel Pical	***
Apartmani Zagreb	***
Hotel Luna	***
Apartmani Luna	***
Hotel Fortuna	***
Depadansa Isabella	***
Hotel Neptun	***
Depadansa Jadran	**
Depadansa Parentino	**
Hotel Tamaris	***
Sobe Solaris	***/**
Vile Lanterna	***/**
Aparthotel Iris	***
Apartmani Solaris	***
Apartmani Lanterna	**
Kamp Lanterna	***
Kamp Solaris	***
Kamp Istra	***
Kamp Turist	***
<i>Rabac d.d.</i>	
Hotel Castor	***
Depadansa Adriatic	**
Hotel Pollux	***
Hotel Marina	***



Hotel Mediteran	*
Hotel Lanterna	***
Apartmani Lanterna	**
Hotel Neptun	***
Hotelsko naselje Girandella	*
Vile Girandella	*
Aparthotel Pluton	***
Kamp Marina	*
<i>Zlatni otok Krk d.d.</i>	***
Hotel Koralj	*
Kamp Ježevac	**
Kamp Politin	**
<i>Vrbovsko d.d.</i>	
Hotel Adriatic	*
<i>Dubrovnik –Babin Kuk d.d.</i>	
Hotel Dubrovnik –President	****
Hotel Minčeta	***
Hotel Argosy	***
Hotel Tirena	***
Kamp Solitudo	***

Izvor: Dragičević, M., (2004), «Stvara se prvi hrvatski hotelski lanac», *Ugostiteljstvo i turizam*, br. 7-8., str. 27.

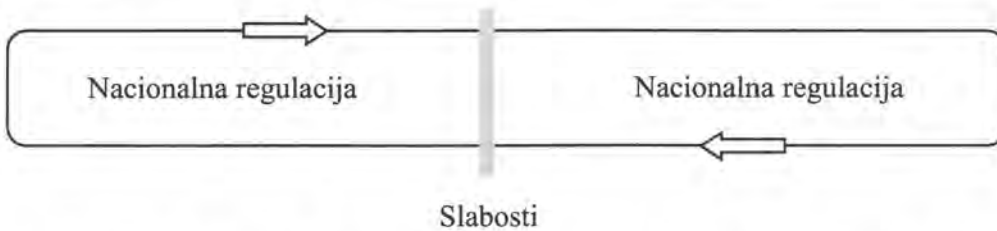
Prilog 18.

**Turizam, globalizacija i nacionalna regulacija****Faza 1: Nacionalni turizam****Turistička kretanja, turistička usluga, informacije i kapital****Faza 2: Internacionalizacija turizma****Faza 3: Globalizacija turizma**

a) Globalistička teorija



• Tradicionalna teorija



Izvor: Shaw, G i A.M, Williams (2004) *Tourism and tourism spaces*, Sage publications, London, str. 9.

## Prilog 19.

**Zemlje članice OECD-a i «velike» turističke zemlje**

	<b>Zemlje OECD-a</b>	<b>Velike zemlje</b>
1	Australija	Angola
2	Austrija	Bangladeš
3	Belgija	Benin
4	Kanada	Burkina Faso
5	Danska	Burundi
6	Finska	Južno afrička republika
7	Francuska	Čad
8	Island	Kongo
9	Irska	Etiopija
10	Italija	Gambia
11	Japan	Haiti
12	Luksemburg	Liberia
13	Nizozemska	Madagaskar
14	Novi Zeland	Nepal
15	Norveška	Nigerija
16	Portugal	Sudan
17	Španjolska	
18	Švedska	
19	Švicarska	
20	Velika Britanija	
21	Sjedinjene države	

Izvor: Svjetska banka

## POPIS KRATICA

## Engleski jezik:

AAHOA	Asian American Hotel owners association	Azijsko-američka hotelska asocijacija
ALH	Adriatic Luxury hotels	Jadranski luksuzni hoteli
AUEB	Atena University of Economics and Business	Sveučilište – ekonomski fakultet Atena
CB	Cost-Benefit	Koristi-troškovi
GDNGD	Global Development Network	Globalna razvojna mreža podataka
GDP	General domestic product	Ukupni društveni proizvod
HTI	Hotel tourism indeks	Hotelski turistički indeks
IDES	Interactive destination evaluation	Interaktivni destinacijski razvojni sustav
ISPA	Instrument for Structural Policies for Pre Accession	Instrumenti strukturnih politika (okoliš, transport)
LRAC	Long run average cost	Dugoročna krivulja prosječnih troškova
MMC	Marsh & McLennan Companies	
IMF	International Monetary fond	Međunarodni monetarni fond
N/A	No available data	Neraspoloživi podaci
OECD	Organisation for Economic Council and development	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj
PHARE	Programms for the adoption	Programi podrške EU-a (ekonomske i političke tranzicije)
PWC	Price waterhouse coopers	Svjetske akvizicije
ROE	Return on Equity	Prinos na vlasnički kapital
ROI	Return on investments	Prinos na investiciju
R&D	Research and Development	Istraživanje i razvoj
S.D.	Standard deviation	Standardna devijacija
SAPARD	Special Accession Programme For Agriculture and Rural	Izdvojeni programi poljoprivreda i ruralni razvoj) Eu-a

	Development	
TEAI	Tourism enterprise activity index	Turistički poduzetnički indeks
TII	Tourism influence index	Indeks turističkog utjecaja
TPI	Tourism participation index	Indeks turističke participacije
TUI	Tourism international operator	Svjetski turistički operator
UN	United Nations	Ujedinjeni narodi
USAID	U.S. agency for international development	U.S. agencija za međunarodni razvoj
VAT	Value added tax	Porez na dodanu vrijednost
WTO	World Tourism Organization	Svjetska turistička organizacija
WTTC	World travel and Tourism Council	Svjetski savjet za putovanje i turizam
WWF	World wealth fundation	Svjetska fundacija pomoći

**Hrvatski jezik:**

BDP	Bruto domaći proizvod
FINA	Financijska agencija
HFP	Hrvatski fond za privatizaciju
HGK	Hrvatska gospodarska komora
HINA	Hrvatska informativno - obavještajna agencija
HNB	Hrvatska narodna banka
JKD	Jedinstvena klasifikacija djelatnosti
JPP	Javno privatno partnerstvo
KVP	Komisija za vrijednosne papire
MMTPR	Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka
MSP	Malo i srednje poduzetništvo
NKD	Nacionalna klasifikacija djelatnosti
NTU	Nacionalne turističke udruge
PIF	Privatizacijski investicijski fond
PV	Promjena vrijednosti
RRA	Regionalna razvojna agencija
TDR	Tvornica duhana Rovinj
TZ	Turistička zajednica
UHPA	Udruga hrvatskih putničkih agencija

## ŽIVOTOPIS

Mr. sc. Jasmina Gržinić (djev. Lončar) rođena je 31. svibnja 1976. g. u Puli, gdje završava osnovnu i srednju ekonomsku školu te fakultet ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» u Puli. Diplomirala je na istoimenom fakultetu 1998. godine. Ugovor za obavljanje poslova znanstvenog novaka na Fakultetu ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» Pula sklapa 3. svibnja 2001. godine. Poslijediplomski studij «Menadžment u suvremenom hotelijerstvu» upisuje 2000. godine na Fakultetu za hotelski i turistički menadžment u Opatiji. Magistarski rad pod nazivom «Financijski aspekti privatizacije hotelijerskih poduzeća u Republici Hrvatskoj» uspješno brani, pod mentorstvom prof.dr.sc. Zorana Ivanovića, 19. studenog. 2003. godine. Danas je zaposlena kao asistent na Fakultetu ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» Pula, na katedri za turizam, na kolegijima «Ekonomika turizma» i «Menadžment turističko ugostiteljskih poduzeća».

U dosadašnjoj znanstveno istraživačkoj djelatnosti objavila je ukupno sedam radova, od toga pet radova u zbornicima radova sa međunarodnih znanstvenih skupova, odnosno s međunarodnim sudjelovanjem, te dva rada u domaćim časopisima važnim za struku.

Jasmina Gržinić 2003. godine uspješno završava program «Universitas» Sveučilišta u Rijeci namijenjen osposobljavanju nastavnika i unapređenju kvalitete nastave. Član je povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci i tehnički urednik i tajnik uredništva znanstveno-stručnog časopisa «Ekonomika istraživanja» Fakulteta ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» Pula.

Aktivno vlada engleskim i talijanskim jezikom.

Temeljem dostavljenog spisa Povjerenstvo konstatira da se pristupnik bavi znanstvenim i stručnim radom. Znanstvena aktivnost očituje se u objavljenim radovima:

### **4.1. Znanstveni radovi objavljeni u zborniku radova međunarodnog znanstvenog skupa**

Lončar, J. i D. Učkar (2004) «Financial management in the Croatian privatization policy-Growth or vision», 22. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, ožujak, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Portorož.

Sučić I., Učkar, D., i Lončar J. (2002) «Organizational adjustment of commercial banks from individual's purchasing cars aspect», 21. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, 27-29 ožujak, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Lončar, J. (2004) «Religious and cultural values as a new trend in the process of motivating tourists for coming in Croatia», *Tourism and hospitality management, International conference*, April 14-16, University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management, Opatija.

Božina L., Učkar D., Lončar J. (2003) «Monetary system in Republic of Croatia and globalization», *Globalization and entrepreneurship: fears, challenges and opportunities*, Međunarodna konferencija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet ekonomije i turizma Pula, Travanj 24-26.

Currie, M.D., i Skare M., i J. Lončar (2004) "The Impact of War on Tourism: the Case of Croatia", *I conference of tourism economics*, University of the Balearic Islands, Spain. 28-29.05.2004., [www.uib.es/congres/jet](http://www.uib.es/congres/jet)

#### **4.2. Znanstveni radovi objavljeni u časopisima važnim za struku**

Lončar, J. (2003) «Financijski problemi hrvatskih nacionalnih parkova: problem održivosti nacionalnog parka plitvička jezera», *Ekonomska istraživanja*, Vol 16., No. 2, Fakultet ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» Pula

Lončar, J. (2004) «Financijska obilježja hrvatskog hotelijerstva tijekom privatizacije», *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, Vol. 22 (1).

U Puli, prosinac 2005.

mr.sc. Jasmina Gržinić

ŠKOLNI  
R I J E K A