

# Mogućnosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hrvatske turističke destinacije

---

**Krajnović, Aleksandra**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2006**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:188:013399>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT**  
**OPATIJA**

**MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE**  
**SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM**  
**U HRVATSKE TURISTIČKE DESTINACIJE**

**- doktorska disertacija -**

Mentor: Prof.dr.sc. Ivanka Avelini Holjevac

Doktorand: Mr.sc. Aleksandra Krajnović

Opatija, ožujak 2006.

## PODACI ZA PRVU STRANICU DISERTACIJE

### I. AUTOR

Ime i prezime	ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ
Datum i mjesto rođenja	14. 10. 1965. Poreč
Ime oca i majke	Anton, Marija
Mjesto i naziv završene srednje škole	Centar usmjerenog obrazovanja Poreč, Ekonomska škola
Mjesto i naziv završenog fakulteta	Hotelijerski fakultet Opatija
Mjesto i naziv fakulteta na kojem je magistrirao-la	Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji

### II. DISERTACIJA

Naslov	<i>MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U HRVATSKE TURISTIČKE DESTINACIJE</i>
Ustanova na kojoj je prijavljena i izrađena disertacija	Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
Broj stranica, slika, tablica i literature	401, 23 slike i tablice, 101 literature
Znanstveno područje, polje i grana	društvene znanosti, ekonomija, ekonomika poduzetništva
Fakultet na kojem je obranjena disertacija	Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji

### III. OCJENA I OBRANA

Datum prijave teme	11. 06. 2002.
Datum predaje rada	05. 12. 2005.
Datum sjednice Fakultetskog vijeća na kojoj je rad prihvaćen	25. 03. 2002.
Povjerenstvo za ocjenu rada	Prof.dr.sc. Dragan Magaš Prof.dr.sc. Ivanka Avelini Holjevac Prof.dr.sc. Vinka Cetinski
Povjerenstvo pred kojim je rad obranjen	Prof.dr.sc. Dragan Magaš Prof.dr.sc. Ivanka Avelini Holjevac Prof.dr.sc. Vinka Cetinski
Datum obrane rada	15. 03. 2006.
Datum promocije	
Adresa pristupnika	Rivarela 31, 52466 Novigrad

### *Skraćeni sažetak:*

Rad donosi prikaz preduvjeta i mogućnosti te ograničenja za implementaciju standarda kvalitete i poslovne izvrsnosti u turizam Hrvatske, specifično na području turističke destinacije, kao «žarišta putovanja».

Rad se nadovezuje na dosadašnje spoznaje na području kvalitete usluga, pri čemu se konstatira da je upravo kompleksnost sustava turističke destinacije otežavajući čimbenik primjene sustava upravljanja kvalitetom u turističkim destinacijama

Nadalje se u radu traži i nalazi veza između poimanja kvalitete života u suvremenom postmodernističkom društvu i kvalitete u turizmu. U tom kontekstu, turizam i turistička destinacija promatraju se u drugačijem, novom svjetlu, pri čemu kvaliteta – odnosno vrijednosti za sve uključene skupine u destinaciji – *stakeholderse* – dobiva primarno značenje.

Analizira se, nadalje, koncept turističke destinacije kao trajno promjenjivog poslovnog sustava u stalnoj vezi s okruženjem, ali i turistička politika i turistička organizacija kao okviri implementacije sustava upravljanja kvalitetom u turističke destinacije. Zatim se prikazuju osnovni principi sustava TQM, odnosno njegova primjena u turističkoj destinaciji, koja u tom kontekstu poprima obilježja IQM-a – sustava upravljanja integralnom kvalitetom, sustava koji, ovako koncipiran, uvažava kompleksnost i cjelovitost turističke destinacije. Sustav IQM prihvatila je Europska unija kao temelj za implementaciju kategorije kvalitete i vrijednosnog sustava u svojim turističkim zemljama.

Konačni rezultati istraživanja u radu se prikazuju dvojako:

1. rad prikazuje i analizira indikatore – opće standarde kvalitete u turističkim destinacijama, ali daje i vlastiti sustav indikatora kvalitete specifično za turističku destinaciju unutrašnjosti Istre (**IRQ sustav – Integrated Rural Quality**), koji može naći svoju primjenu i u drugim ruralnim destinacijama,
2. rad prikazuje organizacijski i funkcionalni model suvremene organizacije menadžmenta turističke destinacije na tri razine turističke organiziranosti: makro-, mezo- i mikro-razini. Predloženi model autorice utemeljen je na analizi sličnih modela u najrazvijenijim europskim turističkim destinacijama, ali su prilikom njegove izrade uzete u obzir specifičnosti hrvatskog turizma.

Konačno, potvrđuje se postavljena hipoteza da je upravljanje kvalitetom optimalan pravac razvoja za hrvatski turizam te da on uvažava interese svih skupina involviranih u turizam i – što je najvažnije – gradi održivi turizam.

Hrvatska stoga treba slijediti smjernice Europske unije o implementaciji IQM sustava, uvažavajući pri tome vlastite specifičnosti te gospodarske i društvene uvjete u kojima se nalazi.

### *Ključne riječi:*

Turizam, turistička destinacija, sustav TQM u turističkim destinacijama, IQM sustav (Integrated Quality Management), implementacija standarda kvalitete u turizmu, IRQ sustav (Integrated Rural Quality), indikatori kvalitete u turizmu unutrašnjosti Istre.



## Summary

This text named **Quality management system implementation possibilities in Croatian tourist destinations** shows preconditions and possibilities as well as constraints for quality standard and business excellence implementation in Croatian tourism, particularly concerning tourist destination as «a travelling focus».

Text is a continuation of previous discoveries concerning service quality, where the very tourist destination system complexity represents a complicating factor of quality management system applicability in tourist destinations.

Moreover, the relation between life quality in present-day postmodernist society and tourism quality has been searched for and found. Consequently, tourism and tourist destination are viewed from a different, new perspective where quality, that is values, for all involved groups in destination – **stakeholders** - gets a primary importance.

Furthermore, tourist destination concept- constantly changeable business system in a continuous relation to environment, together with tourist policy and tourist organization- quality management system implementation frames in tourist destination, have been analyzed. Next, the basic TQM system principles are shown, that is its applicability in tourist destination where integrated quality management system characteristics are acquired. Thus conceived, this system recognizes tourist destination complexity and its integrality. IQM system has been accepted as a foundation for quality category and value system implementation in European Union tourist countries.

This text final research results are shown in two ways:

1. it shows and analyzes indicators- the general quality standards in tourist destinations, but provides its own quality indicators system as well, particularly for Istrian inland tourist destination (**IRQ system – Integrated Rural Quality**), which can be applicable to other rural destinations,
2. the text shows organizational and functional model of present-day tourist destination management organization at three tourism organization levels: macro-, medium and micro-level. The author's proposed model, allowing for Croatian tourism specific qualities, is founded on the similar model analysis from the most developed European tourist destinations.

Finally, the set presumption that quality management is the optimal development direction for Croatian tourism, considering all groups interests involved in tourism, and most importantly developing sustainable tourism, is confirmed.

Consequently, Croatia should follow the European Union IQM system implementation directions, allowing for its own specific qualities, economic and social conditions.

### Key words:

Tourism, Tourist Destination, TQM System in Tourist Destinations, IQM System (Integrated Quality Management), Quality Standard Implementation in Tourism, IRQ System (Integrated Rural Quality), Tourism Quality Indicators in Istrian Inland.

## Životopis

Aleksandra Krajnović, rođ. Bergudac, rođena je u Poreču, 14. listopada 1965. godine. Nakon školovanja u Kašteliru i Poreču, završava diplomski i poslijediplomski studij usmjerenja «Management u suvremenom hotelijerstvu» na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji. Magistarski rad «Turističke privlačnosti Novigrada istarskog i mogućnosti njihove kvalitetnije valorizacije» obranila je 2000. godine pod mentorstvom prof.dr.sc. Franje Radišića.

Najveći dio dosadašnjeg radnog iskustva realizirala je kao profesor ekonomske i hotelijersko-turističke skupine predmeta u srednjim školama u Poreču i Višnjanu, gdje je obnašala i dužnost pomoćnice ravnatelja Privatne škole s p.j. «Manero». Bila je mentor brojnim nagrađenim učenicima na državnim natjecanjima iz znanja na području hotelijerstva i turizma.

Radila je i kao predavač te obnašala dužnost prodekanice za nastavu u Visokoj poslovnoj školi s p.j. u Višnjanu.

U gospodarstvu, pretežito u turizmu, radila je u nekoliko turističkih agencija, i to u menadžmentu odjela centralnog bookinga, privatnog smještaja, marketinga i prodaje, zatim na poslovima izrade investicijskih elaborata (projekata) u turizmu te kraće vrijeme u bankarstvu.

Od 2003. do 2005. godine obnašala je funkciju ravnateljice Pučkog otvorenog učilišta «Ante Babić» u Umagu.

Tijekom svog rada neprestano se usavršavala na polju turizma i hotelijerstva, i to prvenstveno na području upravljanja turističkom destinacijom, razvoja selektivnih oblika turizma i održivog razvoja, na području upravljanja kvalitetom u turizmu, te na području kvalitetnog obrazovanja u turizmu i hotelijerstvu.

Objavila je nekoliko radova na temu turizma u zbornicima s međunarodnom recenzijom, te nekoliko stručnih članaka o turizmu u stručnim časopisima i lokalnom tisku.

Sudjelovala je na nekoliko projekata i radionica na temu destinacijskog menadžmenta u Istri (Poreč, Umag, Novigrad, Pazin).

2005. godine izabrana je u zvanje i na radno mjesto asistenta na Fakultetu ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» u Puli.

2006. godine uspješno je obranila doktorsku disertaciju naziva «Mogućnosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hrvatske turističke destinacije», pod mentorstvom prof. dr. sc. Ivanke Avelini-Holjevac.

Živi u Novigradu istarskom, udana je i majka dvoje djece.

## Sadržaj

Predgovor .....	iv.
<b><u>1. UVOD.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2. CILJ ISTRAŽIVANJA.....	2
1.3. DEFINIRANJE POLAZIŠNE HIPOTEZE.....	3
1.4. METODE ISTRAŽIVANJA I NAJZNAČAJNIJI IZVORI .....	9
1.5. KOMPOZICIJA RADA.....	12
<b><u>2. REZULTATI DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA NA PODRUČJU KVALITETE USLUGA.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
2.1. EVOLUCIJA ISTRAŽIVANJA NA PODRUČJU KVALITETE USLUGA U TURIZMU .....	15
2.2. TEORETSKI I METODOLOŠKI OKVIRI ZA ISTRAŽIVANJE KVALITETE USLUGA U TURIZMU ...	19
2.3. METODE MJERENJA KVALITETE USLUGA .....	28
2.4. BUDUĆNOST ISTRAŽIVANJA KVALITETE U TURIZMU .....	33
<b><u>3. TURIZAM I KVALITETA.....</u></b>	<b><u>36</u></b>
3.1. TURIZAM KAO TEŽNJA KA KVALITETI ŽIVOTA .....	36
3.2. DUHOVNA DIMENZIJA TURISTIČKE POTREBE I KVALITETA.....	39
3.3. KONCEPT KVALITETE ŽIVOTA I UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU.....	44
3.4. TKO DETERMINIRA KVALITETU U TURIZMU? .....	54
<b><u>4. TURISTIČKA DESTINACIJA.....</u></b>	<b><u>55</u></b>
<b><u>4.1. POJAM I VRSTE TURISTIČKIH DESTINACIJA.....</u></b>	<b><u>55</u></b>
4.2. RAZVITAK TURISTIČKIH DESTINACIJA U NAŠIM KRAJEVIMA.....	69
4.3. ELEMENTI TURISTIČKE DESTINACIJE .....	72
<b><u>5. UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) ....</u></b>	<b><u>76</u></b>
5.1. DEFINICIJA I ZNAČENJE KVALITETE .....	76
5.2. ELEMENTI POTPUNE KVALITETE I SUSTAV TQM.....	78
5.3. KVALITETA I STANDARDI .....	87
<b><u>6. TURISTIČKA POLITIKA I TURISTIČKA ORGANIZACIJA – OKVIRI IMPLEMENTACIJE SUSTAVA TQM U TURISTIČKE DESTINACIJE.....</u></b>	<b><u>88</u></b>
6.1. TURISTIČKA POLITIKA .....	88
6.2. TURISTIČKA ORGANIZACIJA.....	90

6.3. POČECI RAZVOJA TURISTIČKE ORGANIZACIJE I TURISTIČKE POLITIKE – OD PRVIH OBLIKA TURISTIČKE ORGANIZACIJE DO DRUGOG SVJETSKOG RATA.....	92
6.4. POSLIJERATNI RAZVOJ TURISTIČKE ORGANIZACIJE U NAŠIM KRAJEVIMA – OD 1945. DO 1990. GODINE.....	103
6.5. RAZVOJ TURISTIČKE ORGANIZACIJE U SAMOSTALNOJ REPUBLICI HRVATSKOJ – OD 1990. GODINE DO DANAS .....	110
6.5.1. AKTIVNOSTI TURISTIČKIH ZAJEDNICA U REPUBLICI HRVATSKOJ DO 1990. GODINE .....	110
6.5.2. AKTIVNOSTI HRVATSKIH TURISTIČKIH ZAJEDNICA OD 1992. GODINE DO DANAS .....	120
6.6. MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE .....	140
6.7. STRATEŠKO UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM I HOLISTIČKI PRISTUP.....	155
6.8. PROBLEMI I POTEŠKOĆE U TURIZMU RH KAO OGRANIČAVAJUĆI ČIMBENIK U MENADŽMENTU TURISTIČKIH DESTINACIJA.....	157
6.8.1. PROBLEM NISKE VRIJEDNOSTI TURISTIČKE POTROŠNJE .....	158
6.8.2. PROBLEM NEDEFINIRANE STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA.....	159
6.8.3. PROBLEM PRIVATIZACIJE U HRVATSKOM TURIZMU.....	159
6.8.4. O NEDOVOLJNOM ULAGANJU U OBNOVU HOTELA .....	161
6.8.5. PROBLEM NEADEKVATNE PROSTORNE POLITIKE I PROBLEM EKOLOGIJE .....	161
6.8.6. PROBLEM NEDOVOLJNOG KORIŠTENJA ZNANJA KAO JEDNOG OD TEMELJNIH RAZVOJNIH RESURSA.....	162
<b>7. STANDARDI KVALITETE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI .....</b>	<b>164</b>
7.1. PROMET KAO ELEMENT KVALITETE TURISTIČKE DESTINACIJE.....	166
7.2. EKOLOŠKI STANDARDI U TURISTIČKOJ DESTINACIJI .....	183
7.3. STANDARDI PROSTORA - IZGRADNJA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI I ARHITEKTURA TURISTIČKOG PROSTORA.....	195
7.4. STANDARDI RECEPTIVNIH KAPACITETA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI.....	207
7.5. STANDARDI ZDRAVLJA I SIGURNOSTI POSJETITELJA .....	213
7.6. STANDARDI TURISTIČKIH ATRAKCIJA I KULTURNIH DOGAĐANJA .....	226
7.7. STANDARDI ZABAVE I ANIMACIJE, SPORTA I REKREACIJE TE SHOPPINGA.....	229
7.8. MARKETING I KVALITETA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI.....	231
<b>8. MODELI ORGANIZACIJE MENADŽMENTA KVALITETE TURISTIČKE DESTINACIJE .....</b>	<b>248</b>
8.1. ŠVICARSKI MODEL MENADŽMENTA TURISTIČKE DESTINACIJE .....	248
8.2. MODEL VELIKE BRITANIJE .....	255
8.3. MODEL ŠPANJOLSKE.....	259
8.4. NJEMAČKI MODEL.....	264
8.5. KONCEPTUALNI MODEL TURISTIČKE DESTINACIJE.....	268
<b>9. MODELI SUVREMENE ORGANIZACIJE MENADŽMENTA TURISTIČKIH DESTINACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>271</b>
9.1. PRIJEDLOG OBJEDINJENOG HRVATSKOG MODELA ORGANIZIRANJA MENADŽMENTA TURISTIČKE DESTINACIJE.....	271
9.2. PRIJEDLOG MODELA IMPLEMENTACIJE SUSTAVA IQM ZA UNUTRAŠNJOST ISTRE .....	275
9.2.1. MODEL IMPLEMENTACIJE SUSTAVA IQM U UNUTRAŠNJOST ISTRE .....	275
9.2.2. SUSTAV MJERENJA I OCJENJIVANJA KVALITETE U TURIZMU UNUTRAŠNJOSTI ISTRE – PRIJEDLOG MODELA I SUSTAVA POKAZATELJA.....	300
9.3. VERIFIKACIJA MODELA IMPLEMENTACIJE SUSTAVA IQM-A ZA UNUTRAŠNJOST ISTRE NA PRIMJERU LOKALITETA MOTOVUN.....	313

9.4. FUNKCIONALNI MODEL UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM .....	341
<b><u>10. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....</u></b>	<b><u>355</u></b>
POPIS SLIKA I TABELA .....	364
POPIS LITERATURE .....	365
SAŽETAK.....	371
SUMMARY.....	377



## Predgovor

Danas, kada je *sve već izmišljeno, isprobano*, kada tekovine civilizacije dostižu nesagledive razmjere, a globalizacija međusobno približava stanovnike čitavog planeta, suvremeno čovječanstvo nalazi se pred pitanjem: što je još ostalo, što je još izazov, što je još novo, nepatvoreno, što nas može oduševiti, navesti na doživljaj? Pitanja su to metafizičke prirode na koja se odgovor traži u sferi povratka duhovnome, čovječnome, povratka vlastitom *bitku*.

Svedeno na relacije svakodnevnog života, postavlja se pitanje kvalitete života. Spoznaja je to da je *imati* očito nadvladalo *biti*, da *slobodna sredstva*, za koja se čovječanstvo teško i grčevito borilo, sada, kada su za većinu stanovnika planeta stečena, imaju gorak okus jer ne donose traženo zadovoljstvo.

Zbog toga pripadnik suvremene civilizacije sve više prepoznaje značaj slobodnog vremena - s obzirom da njegove dosadašnje preokupacije, koje su bile usmjerene prvenstveno na stjecanje materijalnog bogatstva, ne donose željeno zadovoljstvo. Očituje se to kroz rastući trend zahtjeva za fleksibilnim radnim vremenom, radom kod kuće, slobodnim zanimanjima, što omogućuje barem djelomično ublažavanje osjećaja robovanja vlastitu vremenu.

Slobodno je vrijeme, dakle, jedan od najvažnijih aspekata kvalitete života te mu se posvećuje sve veća pažnja. Međutim, postavlja se pitanje kako kvalitetno ispuniti to "sveto" slobodno vrijeme. Ono se sve manje može zadovoljiti uz pomoć materijalnih dobara s obzirom na to da su danas za većinu stanovnika planeta - putem masovne proizvodnje dobara i usluga - zadovoljene mahom sve materijalne potrebe. Odatle sve izraženiji zahtjevi za novim, originalnim, nedoživljenim i nepatvorenim.

Povežemo li ova dva najznačajnija čimbenika kvalitete života - slobodno vrijeme i njegovo kvalitetno provođenje i slobodna sredstva, izraženim kao mogućnost da se slobodno vrijeme iskoristi trošenjem stečenih slobodnih sredstava - dolazimo do turizma, kao jednog od najznačajnijih fenomena suvremene civilizacije.

Nekada je turizam bio pravo koje je bilo nemoguće ili teško steći. Putovali su samo pripadnici najelitnijih skupina društva. Zatim je pojava organiziranih turističkih putovanja približila putovanja i manje imućnim, radničkim slojevima društva i time uvjetovala pojavu demokratizacije putovanja. “*Siromašni su se mogli preko turizma priključiti bogatima i imitirati bogate*”.<sup>1</sup>

Tijekom vremena luksuz turističkih putovanja prerastao je u potrebu svakog pripadnika civiliziranog društva, pa i pod cijenu odricanja od nekih drugih materijalnih dobara.<sup>2</sup>

Prvi nositelji turističke potrebe u masovnom turizmu, *svakodnevicom izmučeni* pripadnici tada još uvijek dominirajućeg “black collar” sloja sa svojim obiteljima, rado su se uključivali u *bujicu organizirane grupe* u kojoj nisu morali ni o čemu brinuti, vođeni više ili manje nevidljivom rukom organizatora putovanja. S druge je strane organizator putovanja, u suradnji s receptivnim sektorom, mogao s lakoćom planirati i realizirati te s ostalim sudionicima lanca pružatelja turističkih usluga međusobno (više ili manje pravedno) podijeliti sve značajniju zaradu, zahvaljujući mehanizmu ekonomije velikih razmjera.

Masovni turizam učinio je planiranje i realizaciju turističkih putovanja te njihovo ekonomsko praćenje jednostavnijim, a također je omogućio primjenu ekonomskih zakonitosti nastalih na tekovinama industrijske proizvodnje na području turizma, kao pružatelja usluga *par excellence*. Masovnost turističkih putovanja neodoljivo je privlačila teoretičare i praktičare turizma ka primjeni marketinških metoda u privlačenju ogromnih masa naroda u turističke tijekove. Statistika je, iako još uvijek nedorečeno, omogućavala prebrojavanje i praćenje turističkih dolazaka, odlazaka i noćenja. Razrađeni su vrlo precizni sustavi controllinga, prije svega na području hotelijerstva.

Tako su nastali brojni vrijedni radovi koji su istražili specifičnosti i karakter ugostiteljstva i turizma kao uslužnih djelatnosti i, shodno tome, iznašli korisne metode i postupke za optimalizaciju poslovnih rezultata u turizmu. Praktičari su ih, u početku stidljivo, a zatim sa sve većim oduševljenjem, počeli primjenjivati u svom menadžerskom poslu, uvidjevši da im

---

<sup>1</sup> Damir Šalat, *Prostorno-planerski aspekt razvoja turizma*, Acta turistica, br. 1/89, Zagreb, 1989. str. 72-81.



primjena znanstvenih dostignuća olakšava rad i poslovno odlučivanje te omogućuje bolje praćenje i kontrolu procesnih operacija, što u konačnici utječe na povećanje poslovnog rezultata.

Ali, kao što svaka pojava u sebi nosi klicu vlastitih promjena, tako se i fenomen turizma u svojoj osnovi mijenja.

Promjene se, također, očituju i na području poslovnog upravljanja - mijenja se koncepcija modernog menadžmenta. Vlasništvo nad tvrtkama sve više postaje multipersonalno, čime nestaje klasičan pojam vlasnika. O odnosima unutar tvrtke počelo se razmišljati na nov način - autokratski tip menadžera posrnuo je pred demokratskim. Osim promjena na razini poslovnih subjekata u turizmu, promjene se događaju i u okruženju. Sve se više govori o turističkoj destinaciji kao žarištu, ishodištu razvoja turističke ponude (Magaš, 1997) koja objedinjuje sve njene sudionike. Turizam se sve više sagledava ne samo kroz svoju ekonomsku, već i kroz svoju socioekonomsku komponentu.

S druge pak strane tržišnog pola turizma, marketing je već došao do spoznaje da je turistički potrošač zasićen jeftinim masovnim organiziranim putovanjima, te da traži više i bolje za svoj novac. Suvremeni je turist stekao određeno iskustvo u putovanjima, on je danas obrazovano globalizirano biće. I ono što mu je prvo dosadilo, bilo je to da bude sveden na broj, kotačić na automatskoj traci turističkoga kanala: organizator putovanja - hotelijer - ostali pružatelji usluga. Na taj način turistički posjetitelj kao da izmiče obuhvatu marketinga, statistike, controllinga, planiranja. Njegovu logiku sve teže možemo pratiti poznatim metodama, a njegovo se ponašanje može bliže dovesti u vezu s teorijom kaosa (Laws, 2000).

I tu započinju nove glavobolje za teoretičare i praktičare s područja turizma.

Dok se, naime, međunarodna znanost još bavi implementiranjem teza iz industrijskog područja na područje turizma, turist se već promijenio i izmiče mogućnosti takve primjene.

---

<sup>2</sup> Fenomen poznat u zemljama u tranziciji, npr. u Češkoj.

Tako se turist sve više ponaša nesustavno, stohastički, neočekivano, neplanirano. A tu su i drugi čimbenici koji nestabilno turističko tržište čine još nestabilnijim (političke krize, ratovi, strah od terorizma, prirodne katastrofe).

U takvim se okolnostima pred suvremenu znanost i praksu postavljaju novi izazovi. Prije svega, potrebno je iznaći zajednički nazivnik svim tim promjenama. Može se definitivno ustvrditi da promjena koja se odnosi na pooštrene zahtjeve na području proizvodnje materijalnih dobara u industriji, nalazi svoju paralelu i na području provođenja slobodnog vremena, i to u obliku zahtjeva za boljim načinom života, odnosno za boljim, nezaboravnim, ugodnijim turističkim putovanjima. Težnja je to za višom kategorijom - za onim nečim što se može lakše osjetiti nego definirati. To je *kvaliteta*.

Upravljanje kvalitetom čini se za sada jedinim poznatim, a i najefikasnijim načinom zadovoljavanja sve oštrijih zahtjeva potrošača. Implementacija postulata zasnovanih na preciznosti i udovoljavanju tehničkim zahtjevima s područja proizvodnje na područje marketinga i menadžmenta, predstavljala je svijetli trenutak za teoriju i praksu poslovnog upravljanja. Stidljivo probijanje ideje o upravljanju kvalitetom na područje pružanja usluga, a zatim na turizam, počelo je prije svega u hotelijerstvu, ali se zatim proširilo i na druge djelatnosti na području turizma. Tako je nekoliko velikih aviokompanija i turoperatora ozbiljno prihvatilo program upravljanja kvalitetom kao svoju poslovnu filozofiju, što im je nedugo nakon uvođenja poboljšalo poslovne rezultate.

Jedan od najznačajnijih rezultata primjene sustava TQM-a u područje pružanja usluga je izrada vlastite metodologije mjerenja i praćenja kvalitete usluga (SERVQUAL).

Teoretičarima turizma predstoji velik zadatak. S jedne strane, povodeći se dobrim primjerima iz prakse, oni pokušavaju iznaći opća pravila za primjenu TQM-a u turizmu. Međutim, s druge strane, čini se da tapkaju u mjestu, i to na području turizma kao cjeline. Znanost još uvijek ne raspolaže sveobuhvatnim saznanjima o tome kako implementirati sustav TQM na turizam u njegovoj cjelovitosti i kompleksnosti. Sustav se uspješno implementira u pojedine sastavnice turizma, posebno na područje gospodarskih djelatnosti. Problem je kako

implementirati sustav TQM-a na neekonomske sastavnice turizma koje postaju sve značajnije i bez kojih se turizam više ne može sagledavati kao cjelina. Kako uopće prepoznati i objediniti sve te sastavnice, kako im odrediti dimenzije i kako u njih ugraditi svijest o potrebi pružanja kvalitetne turističke usluge kao neizostavnog preduvjeta za implementaciju TQM-a?

Jasno je, međutim, da se ovdje susreću dva područja znanosti. S jedne strane, ekonomija i poslovno upravljanje s pravom navode da je upravljanje kvalitetom za sada jedini poznati i, stoga, i jedini mogući pravac prema zadovoljavanju zahtjeva suvremenih kupaca. S druge strane, tu su društvene znanosti - sociologija, psihologija, čak i antropologija - koje bilo izravno ili pomoću instrumenata marketinga dolaze (naoko "s druge strane") do istoga saznanja - saznanja da se fenomen turizma u svojoj cjelovitosti može pravilno sagledavati jedino s aspekta upravljanja kvalitetom. Kvaliteta ovdje nije samo izraz težnje suvremenih turista da više ne budu samo bezlični dijelovi turističke mase, već i izraz težnje da se, pored zahtjeva turista te zahtjeva investitora za profitom, sve više osluškuju i zadovolje potrebe još dviju značajnih kategorija u turističkom sustavu, a to su zaposlenici u turizmu i lokalno stanovništvo - rezidenti.<sup>3</sup>

I posljednje, ali ne i najmanje važno, ovdje nailazimo na područje o kojemu se govori već desetljećima, a to je potreba za održivim razvojem (*sustainable development*) te analogno tome, za održivim razvojem turizma ili održivim turizmom (*sustainable tourism*). Održivi razvoj turizma, uvažavajući pojam kvalitete s ekološkog i sociološkog stanovišta, a uzimajući u obzir kvalitetu turističkog boravka posjetitelja, kvalitetu života rezidenata, kvalitetu rada zaposlenih te kvalitetu okoliša, uz poticanje gospodarskog razvoja i donošenja dobiti investitorima, a uvažavajući ranije navedene uvjete, predstavlja optimalan okvir za implementaciju kvalitete u širem smislu te riječi u fenomen turizma.

Dakle, *kvaliteta kao rješenje za turizam budućnosti.*

---

<sup>3</sup> Eric Laws ističe njihov značaj i naziva ih *Stockholders in tourism*. O značaju rezidenata i zaposlenika u turizmu, posebno sa stanovišta antropologije, govori i J.Jafari (*Sociocultural Systems of Tourism*, Destination Management Seminar, Institut za turizam Zagreb, Lovran, 1998.)

U ovom radu pokušavam dokazati tezu da je jedino moguće opredjeljenje *orijentacija prema kvaliteti*, ne samo u menadžmentu turističkih poduzeća, već i u svim drugim porama turističkog sustava. Iznaci rješenje kako shvaćanje i prihvaćanje kvalitete kapilarno implementirati u sve pore turizma, te time dobiti koherentnu cjelinu prožetu idejom kvalitete, velik je zadatak i on svakako nadilazi granice ovoga rada. Ovaj je rad tek pokušaj odgovora na pitanje dokle smo stigli na trnovitom putu implementacije sustava upravljanja kvalitetom u turistički sustav. U radu također iznosim vrlo značajnu tezu koja se sve više potvrđuje - da je područje koje *nosi* turistička zbivanja i objedinjuje sve elemente turizma u stremljenju ka kvaliteti - područje turističke destinacije. Rad će pokušati dati i pregled *standarda* koje je potrebno ugraditi u sustav turističke destinacije kao osnovne jedinice razvoja održivog turizma, kao i neke prijedloge kako uspješno primjenjivati navedeni sustav standarda.

Preispituje se i uloga i značenje turističke zajednice kao promotora kvalitete i glavnog menadžera kvalitete u destinaciji, kao i način financiranja turističkog sustava, koji bi trebao prerasti u financiranje kvalitete održivog turizma, i to prije svega kroz boravišnu pristojbu koja bi u novim uvjetima trebala ipak doživjeti neke preinake. U radu iznosim nekoliko prijedloga za drugačije načine financiranja kvalitete u turizmu.

Vjerujem da je ovaj rad korak dalje ka onom što smo svi prepoznali i čemu stremimo, a to je kvaliteta u svakom području ljudskog djelovanja.

Želja mi je zahvaliti prije svega svojoj mentorici, prof. dr. sc. Ivanki Avelini Holjevac koja me svojim radom usmjerila i uvjerila da je kvaliteta jedini mogući pravac djelovanja. Također joj hvala za inspiraciju za daljnji stvaralački rad kao i za to što vlastitim primjerom ukazuje kakav treba biti stil znanstvenog pisanja, te lik i karizma znanstvenika.

Zahvaljujem cjelokupnom timu Instituta za turizam, čiji radovi, a posebno časopis *Turizam*, predstavljaju temelj znanstvenog rada na području održivog turističkog razvoja kod nas, a u kojima sam našla odgovore na brojna pitanja. Hvala posebno dr. Sandi Čorak, koja neumorno djeluje u pravcu prepoznavanja potrebe "instaliranja" kvalitete u hrvatski turizam i tu ideju godinama provodi u djelo.

Profesoru dr.sc. Draganu Magašu zahvaljujem što svojim radovima neumorno ukazuje na potrebu prepoznavanja turističke destinacije kao jedinice koja može i treba izvršiti odgovornu zadaću razvoja održivog turizma i preuzeti ulogu promotora kvalitete hrvatskog turizma, što sam smatrala ključnim u postavljanju osnovne teze svoga rada. Hvala i profesorici dr.sc. Vinki Cetinski na trudu u implementaciji kvalitete i djelovanju u tom smjeru, posebno u našoj dragoj Istri i njenom turizmu. Hvala prof. dr. sc. Alfiju Barbieriju i prof.dr.sc. Denisi Krbec, profesorima Fakulteta ekonomije i turizma "Mijo Mirković" u Puli, za nesebičnu i ustrajnu podršku kojom mi uvijek i ponovno daju snagu za ustrajanje u znanstvenom radu, kao i profesorima s Katedre za turizam i dekanatu Fakulteta "Mijo Mirković" za podršku u radu. Hvala i profesoru dr.sc. Franji Radišiću koji me prvi potaknuo na izradu doktorske disertacije.

Hvala Istarskoj županiji, Upravnom odjelu za prosvjetu i kulturu, posebno prof. Vladimiru Torbici i Gradu Novigradu za pomoć. Zahvalna sam gradovima Umag, Novigrad, Poreč i Motovun, koji su mi omogućili da na primjerima tih destinacija na samom terenu upoznam konkretne prilike naše turističke realnosti. Veliko hvala informatorima na terenu (Ivošević, Legović, Jurković i dr.) za vrijedne informacije.

Hvala i mojoj obitelji za, već uobičajenu, pomoć i strpljenje. Hvala i mojim prijateljima i suradnicima, prije svega mr. sc. Ivani Gortan-Carlin i prof. Ninoslavu Luku, za svesrdnu podršku. Hvala i prof. Tihani Dežjot za lekturu rada i prof. Igoru Grbiću za prijevod sažetka.



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Naziv ove doktorske disertacije, a ujedno i područje ovoga istraživanja, je *Mogućnosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hrvatske turističke destinacije*.

Predmet ovog istraživanja je *turistička destinacija* kao ključna prostorna cjelina u kojoj treba razvijati turističku ponudu. Turistička destinacija promatra se kao dinamičan sustav i sagledava kroz nekoliko nivoa - od nivoa turističkog lokaliteta i turističkog mjesta do nivoa države.

Predmet istraživanja je intrigantan i samim time što ni moderna znanost, ni praksa još nisu odgovorili na pitanje kakva je organizacija turizma optimalna, kako osmisliti turističku politiku na način da postane usmjerena ka kvaliteti i kako, uopće, sam pojam turističke destinacije učiniti dovoljno prepoznatljivom i neovisnom cjelinom kojom treba upravljati, a da se istovremeno sačuva osjetljiva ravnoteža uklapanja destinacije u viši sustav i zadovolje sve oštriji zahtjevi suvremenih turista.

Najviše je koraka na tom području napravljeno na području marketinga, ali upravljački aspekt kao da izmiče.

Danas turistička destinacija postaje jednim od najznačajnijih konceptualnih okvira istraživanja u turizmu. Sagledavajući turistički proizvod kroz prizmu turističkog doživljaja, boravka, *turističkog sna*, dolazimo do spoznaje da kvaliteta turističkog putovanja i boravka proizlazi prije svega iz kvalitete turističkog proizvoda destinacije, kao ukupnosti turističke ponude mjesta. Upravljanje destinacijom (destinacijski menadžment) je područje u koje je potrebno implementirati sustav upravljanja kvalitetom.

Turistička destinacija tako postaje područje preko kojeg treba ugraditi sustav Total Quality Managementa u turizam. U tom procesu, ključnu ulogu trebaju odigrati turističke zajednice.

Ovaj rad prikazuje osnovne preduvjete za navedeni proces implementacije u našim uvjetima. Naglasak je na pojmu i ulozi turističke destinacije kao *prostorno rastezljivog*, ali marketinški artikuliranog pojma, promatranog prije svega s gledišta suvremenog turista koji ima izgrađena očekivanja i zahtjeve koje postavlja pred destinaciju u koju putuje.

Proces organizacije turizma kroz izgradnju mreže turističkih zajednica, kao nositelja destinacijskog menadžmenta, u svojem je nastajanju - kako kod nas, tako i u drugim razvijenim turističkim zemljama - prošao dug put. U radu je prikazan razvojni put izgradnje mreže turističkih zajednica, s ciljem da se realno sagleda problematika organizacije turizma i njeni nedostaci, kao podloga implementaciji sustava TQM.

U radu je, pri tom, naglašena potreba metamorfoze današnje turističke organizacije u sustav izgrađen od fleksibilnih, *živih* organizama prilagođenih suvremenim uvjetima na turističkom tržištu.

Mjerenje stupnja zadovoljstva klijenta jedan je od najznačajnijih uvjeta implementacije sustava TQM-a. Kod nas se na turističkom tržištu godinama provodi istraživanje TOMAS. U radu se ističe značaj tog istraživanja kao najznačajnijeg instrumenta mjerenja zadovoljstva turističkih posjetitelja u Hrvatskoj. Zatim se prikazuje i predloženi sustav mjerenja elemenata kvalitete prikazan na primjeru unutrašnjosti Istre.

## **1.2. Cilj istraživanja**

Osim što naglašava značaj turističke destinacije u suvremenom turizmu, ovaj rad ispituje i mogućnost da se u sustav turističke destinacije ugrade principi upravljanja kvalitetom. Implementacija sustava TQM postavlja se kao *conditio sine qua non* daljnjeg razvoja destinacije i samog turizma.

U radu se analizira ranija i postojeća turistička politika i organizacija turizma. U tom kontekstu, sustav TQM u turizmu postaje sastavnim dijelom turističke politike. Stoga se u radu opisuju pojam i geneza turističke organizacije kod nas i u svijetu, zatim se prikazuje



sustav turističkih zajednica i organizacija njihova djelovanja, kako bi se lakše moglo spoznati ne samo njeno značenje, već i zahtjevna uloga nositelja sustava upravljanja kvalitetom u turizmu.

Osnovni upravljački alat sustava TQM-a u destinaciji trebaju biti *standardi*. U ovom radu prezentiraju se standardi destinacije podijeljeni u sedam skupina, a kao okvir njihova implementiranja postavljaju se društveni odnosi u kojima sustav djeluje. Za njihovu implementaciju nužno je i postojanje odgovarajućih pravnih normi koje će omogućiti da se postigne postavljeni cilj - implementacija standarda i nadzor nad njihovim sprovođenjem.

### **1.3. Definiranje polazišne hipoteze**

Mnoge destinacije svom razvoju prilaze ad hoc ili spekulativno. To dovodi do dva temeljna pitanja:

1. *Tko odlučuje o prirodi, dometu i brzini razvoja turizma u destinaciji?*
2. *Do koje se mjere u taj razvoj uključuju i o njemu brinu različite grupe zainteresiranih, kao što su posjetitelji, stanovnici, zaposleni i investitori.*<sup>1</sup>

Za mnoge je naše turističke krajeve turizam sinonim razvoja, jer je svojom multiplikativnom i induktivnom funkcijom utjecao na razvoj čitavog gospodarstva. Proizlazi, stoga, da kvaliteta, općenito, postaje *obavezan smjer* društvenog i gospodarskog razvoja turistički razvijenih krajeva.

Sustav upravljanja kvalitetom u turizmu treba djelovati u stohastičkoj, promjenljivoj,

---

<sup>1</sup> Poznat je slučaj destinacije Mallorca i prijelaz te destinacije iz razvoja masovnog turizma ka održivom razvoju. Uvedena je kontrola izgradnje tako da se dopušta izgradnja hotela samo sa 4 zvjezdice ili više, s maksimalnom visinom do tri kata, uz uvjet da svaki gost raspolaže s 30 m<sup>2</sup>, uvedene su akcije uređenja javnih površina - sadnja stabala, uređenje pješačkih zona i sl., što je utjecalo na stvaranje povoljnijeg imidža destinacije i poboljšanje strukture gostiju. Ovo je pozitivan primjer kako se uvođenjem standarda izgradnje hotela i uređenja mjesta može poboljšati ukupan nivo kvalitete u destinaciji.

dinamičnoj okolini. Takav sustav treba planirati, usustaviti, pratiti, nadzirati i stalno mijenjati i prilagođavati sve češćim i intenzivnijim mjenama prisutnima na turističkom tržištu. To je karakteristično kako za turizam, tako za globalizirane suvremene društvene i gospodarske odnose uopće.

Temeljna je teza rada ta da je implementacija sustava TQM-a u sve pore turističkog sustava nužnost. Jedino orijentacija prema kvaliteti može donijeti rezultate u oštroj konkurentskoj borbi na turističkom tržištu i zadovoljstvo svim sudionicima u turizmu.

To neće biti ni brz ni lak proces, jer postoje brojni otpori uvođenju TQM-a. Međutim, to je proces koji nema alternative za bilo koju suvremenu turističku destinaciju.

Čini se da mnogi subjekti turizma već naziru i - više ili manje spontano ili sustavno - nude kvalitetan proizvod. Ali to su pojedinačni slučajevi. Cjelokupni gospodarstveni, pravni i društveni sustav mora poduprijeti njihova nastojanja i poticati ih. Tu činjenicu, logikom nevidljive ruke tržišta, uvelike spontano prihvaćaju mnogi gospodarstvenici, posebno mali i srednji poduzetnici, ali ih društveno i gospodarsko okruženje još uvijek nedovoljno podupire u tim nastojanjima.

Turistička zajednica u svojoj značajnoj ulozi ne smije biti balast samoj sebi i turističkom sustavu, već nositelj te značajne transformacije.

Nakon implementacije sustava TQM-a, sam će sustav svojim sinergijskim učinkom podignuti opći nivo kvalitete destinacije.

Ovako izgrađen sustav TQM-a u području turizma trebao bi imati u sebi ugrađen mehanizam kojim će se onemogućiti razne negativne pojave s kojima smo svakodnevno suočeni u našoj turističkoj realnosti. Treba, prije svega, spomenuti sljedeće negativne pojave: rasprodaju kvalitetnog turističkog zemljišta, uplitanje različitih, turizmu divergentnih interesa u turističke odnose, negativne utjecaje dijela stranih investitora i njihovo lobiranje i interese koji nisu uvijek u skladu s interesima lokalnog stanovništva i održivog razvoja turizma, neadekvatno trošenje sredstava boravišne pristojbe, neadekvatan

upliv lokalne i ine politike u turističke odnose, i slično. Takve pojave, osim što donose direktnu štetu održivom razvoju turizma, ujedno bagateliziraju i profaniraju turističku struku.

U ovom trenutku nema kvalitetnog odgovora na te pojave, prije svega zbog nedostatka adekvatnog sustava koji bi sprečavao njihovu pojavu. Mehanizam TQM u destinaciji trebao bi, između ostalog, preuzeti i tu odgovornu društvenu zadaću.

Proces implementacije sustava TQM-a trebao bi proći sljedeće faze:

1. definiranje sustava TQM u turizmu,
2. postavljanje standarda,
3. implementacija standarda u turistički sustav,
4. kontrola primjene standarda i sankcije za njihovo nepoštivanje,
5. permanentno praćenje zahtjeva suvremenih turista i povremeno mijenjanje postavljenih standarda, ovisno o novim zahtjevima i očekivanjima turista.

Ciljevi koje bi trebalo postići jesu: zadovoljan turist - posjetitelj, zadovoljan stanovnik turističkog mjesta, zadovoljan investitor, zadovoljni zaposlenici u turističkoj djelatnosti.

Financijska sredstva koja se ostvaruju boravišnom pristojbom i turistička članarina predstavljaju osnovni izvor financiranja implementacije sustava i njegovog održavanja.

Turistička zajednica treba postati ključni faktor objedinjavanja svih čimbenika u turizmu, a turistička destinacija treba zadovoljavati osnovne kriterije koji se pred nju postavljaju: estetika, funkcionalnost, onečišćenost, zadovoljavanje potreba turista, stanovnika, investitora, zaposlenih u turizmu.

Podloga za implementaciju sustava svakako mora biti zakonska regulativa, a za njeno nepoštivanje moraju postojati sankcije. Na taj će se način spomenuti lokalni lobiji, divergentni interesi i politički uplivi, kao dio realnosti našeg turističkog sustava, onemogućiti u svom negativnom djelovanju.

Realno stanje hrvatskog turizma je sljedeće: umjesto da se razmišlja o kvaliteti, turistička destinacija postaje *poprište bitke* - prije svega za kvalitetna turistička zemljišta i njihovu rasprodaju, te za sredstva boravišne pristojbe - a najatraktivnija turistička područja postaju mjesta neplanirane i nekontrolirane izgradnje koja dovodi do betonizacije obale.

Čitav rad nastojim povezati sa zakonskom regulativom koja pokriva područje turističke djelatnosti i u tom smislu svojevrsnom kritikom, odnosno pogledom na tu regulativu s aspekta TQM-a. Želim dokazati da je zakonska regulativa s područja turizma, vezana uz upravljanje destinacijom, nepotpuna, te da u nju treba ugraditi moderne principe destinacijskog menadžmenta.

Elementi TQM-a trebaju se u turistički sustav uvoditi na dva nivoa: odozgo kroz implementaciju u zakonske propise i odozdo - kroz edukaciju i povećanje svijesti ne samo zaposlenika i članova turističkih zajednica, već i svih čimbenika uključenih u turizam. Cilj implementacije trebao bi biti u tome da se prihvaćanje pojma kvalitete *jednostavno podrazumijeva* svim subjektima turističkog sustava.

Pri tome se postavlja se pitanje: zašto se upravo model upravljanja kvalitetom nudi kao idealan sustav koji destinaciju može povesti ka održivom turističkom razvoju?

*Kvaliteta je nešto dobro.*<sup>2</sup> Turistički je posjetitelj zadovoljan ako je na putovanju *bilo dobro*. Turističkim je djelatnicima i gospodarstvenicima sezona više ili manje *dobra*, a stanovnici turističkih mjesta mogu živjeti *bolje ili lošije*, odnosno više ili manje kvalitetno u svojim mjestima stanovanja. Već se u toj maloj semantičkoj igri razvidno očituje tanka, ali čvrsta nit koja povezuje percepciju turističkog proizvoda i općenito turizma od strane pojedinih čimbenika uključenih u turizam, a to je *ono što je dobro* ili *kvaliteta*.

Kvaliteta, kao trajni cilj, mora biti sama po sebi razumljiva, na kvalitetu se treba naučiti, nju treba prihvatiti i prema njoj usmjeriti sve aktivnosti.

---

<sup>2</sup> Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM)*, Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2000, str. 15.

Destinacija i turistička industrija moraju neprestano potvrđivati svoju poziciju na svjetskom turističkom tržištu. Stalnim pooštavanjem zahtjeva potrošača, kvaliteta postaje esencijalnim čimbenikom čak i za preživljavanje unutar sektora.

Kvaliteta postaje ključni faktor uspjeha. Tri su osnovna razloga za to:<sup>3</sup>

- *Sve oštrija konkurencija*, pri čemu svaki učesnik u konkurentskoj borbi zasniva svoj razvoj na kvaliteti. Time kvaliteta postaje izvor komparativnih prednosti pred manje sposobnim konkurentima i glavni alat strategije diferencijacije. Kvaliteta postaje minimalni uvjet za ulazak i opstanak na tržištu.
- *Konzumerizam i pažnja medija* učinili su potražnju informiranom, iskusnom i svjesnom vrijednosti za novac.
- *Prisutna je sve veća osjetljivost tržišta na necjenovne elemente*.

Upravljanje kvalitetom je jedan od ključnih čimbenika uspjeha destinacije i hotelske industrije (Haywood, 1983).

Subjekt koji bi u ovom kontekstu trebao preuzeti na sebe ulogu Total-Quality menadžera, turistička je zajednica. Ona treba postati nositelj i kontroller sustava, ali istodobno i svojevrsni *katalizator* postizanja sklada u svim gore navedenim odnosima između ključnih subjekata turizma.

Na području turizma to je tim teži, zahtjevniji i složeniji proces s obzirom na višeslojnost turističkih zajednica i na njihove specifičnosti u odnosu na poslovne organizacije. Prisutni su tu i naslijeđeni problemi - neadekvatna organizacija i zakonska regulativa, nedovoljno artikulirana aktivnost turističke zajednice kao subjekta upravljanja, nužnost njene metamorfoze (ne samo kod nas, već i u svjetskim okvirima) i, što je najznačajnije, nepostojanje *optimalnog modela* turističke zajednice kao kao subjekta koji upravlja turističkom destinacijom.

---

<sup>3</sup> Prema: Pyo, Sungsoo, *Quality Research in Tourism and Hospitality: Perspectives and Research Agenda*. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, vol. 1(1), The Haworth Press Inc., 2000., str. 4.



Navedeno ne umanjuje značaj i svrhovitost, odnosno nužnost implementacije sustava TQM-a, već ukazuje na specifičnosti njegove implementacije u turizmu, tim više što je upravljanje turističkim destinacijama sustav koji pokriva najšire područje - od osjetljivih, *vitalnih* državnih interesa na nacionalnom nivou (nivo nacionalne turističke politike) pa geografski disperzirano i kapilarno do najmanjeg turističkog mjesta. Tim više, prihvaćanje TQM-a kao filozofije i svojevrsnog kodeksa ponašanja u turizmu - iako dugoročni proces - postaje još veći izazov.

Mogućnost standardizacije elemenata kvalitete slijedeće je vrlo važno pitanje. Što čini kvalitetu neke destinacije? Zadovoljenje kojih standarda konačno oblikuje turistički proizvod?

Jedan od najznačajnijih instrumenata u sustavu upravljanja kvalitetom su standardi. Zbog toga se implementacija sustava TQM-a svodi prije svega na definiranje standarda kvalitete u destinaciji, na njihovo usustavljivanje i praćenje. Ti standardi moraju biti prihvaćeni od svih relevantnih čimbenika u turizmu, koje je potrebno senzibilizirati i educirati.

To nameće neka vrlo važna pitanja, a moguće odgovore daje ovaj rad. To su sljedeća pitanja: što čini kvalitetu neke destinacije, koji su elementi turističkog proizvoda toliko značajni da danas poprimaju karakter standarda, može li se destinacija kategorizirati, kako primijeniti multidisciplinarni pristup u modeliranju standarda destinacije itd.

U svom radu prikazujem nekoliko skupina standarda kvalitete koje držim najznačajnijim, te njihov opis, ističući potrebu da oni postanu sastavnim dijelom standarda svake turističke destinacije.

Skupine promatranih i u radu analiziranih općih standarda za turističke destinacije su sljedeće:

1. *standardi prometa,*
2. *ekološki standardi u turističkoj destinaciji,*
3. *standardi prostora - izgradnja u turističkoj destinaciji i arhitektura turističkog prostora,*
4. *standardi receptivnih kapaciteta u turističkoj destinaciji,*

5. *standardi zdravlja i sigurnosti posjetitelja,*
6. *standardi turističkih atrakcija i kulturnih događanja,*
7. *standardi zabave i animacije, sporta i rekreacije te shoppinga.*

Specifičnu skupinu sačinjavaju *marketinški standardi* (uključuju elemente marketing-miksa<sup>4</sup>, *brand* turističke destinacije<sup>5</sup> te mogućnosti rezerviranja kao dio marketinške distribucije<sup>6</sup>).

Kao temelj za uspostavu navedenih standarda, trebaju postojati i standardi - preduvjeti za turistički sustav u svakoj zemlji koja želi razvijati turizam, a to su:

- *Pravni standardi* - pravni propisi od državnog, preko regionalnog pa do lokalnog nivoa ovdje postaju okvir postavljanja sustava. To se posebno odnosi na pravnu regulativu koja regulira pravne odnose subjekata u turističkom sustavu.
- *Društveno-ekonomski standardi* - predstavljaju gospodarske i društvene odnose na kojima se temelji razvoj fenomena turizma.

#### **1.4. Metode istraživanja i najznačajniji izvori**

S obzirom na multidisciplinarni karakter samoga turizma, kao i na multidisciplinarni pristup koji se sve više spominje u istraživanju područja turizma, svojem sam istraživanju pristupila upravo kroz tu multidisciplinarnost.

Prije svega, temelj ovog rada sačinjava vlastito istraživanje zadovoljstva posjetitelja na primjeru turističke destinacije Novigrada istarskog, tijekom 1998. i 1999. godine. Podaci su

<sup>4</sup> Pored općepoznatih 4P elemenata marketing-miksa u destinaciji, mnogi autori (Laws) uključuju i tzv. peti P, a to je *People*, ističući time ljudski rad kao jedan od ključnih elemenata tržišne komunikacije. Ta se pojava posebno očituje u turizmu.

<sup>5</sup> Izraz koji znanstvena teorija poznaje kao *brand* turističke destinacije, sami posjetitelji označavaju nazivom *fler*, navodeći u anketama ovaj izraz kao jedan od poželjnijih elemenata destinacije (Izvor: vlastito istraživanje, u: Aleksandra Krajnović, *Turističke privlačnosti Novigrada istarskog i mogućnosti njihove kvalitetnije valorizacije*, magistarski rad, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2000.)

<sup>6</sup> Mogućnosti da gost brzo i lako rezervira traženu turističku uslugu dobivaju toliko na značenju da se posebno ističu kao element marketinških aktivnosti u turizmu.



dobiveni anketiranjem, a cilj je bio ispitati stavove i potrošnju posjetitelja grada Novigrada.<sup>7</sup>

Tijekom svog poslijediplomskog (magistarskog) studija posebno sam istraživala područja upravljanja kvalitetom i marketinga u turizmu, prije svega područje ponašanja potrošača. Destinacijski menadžment bio je i tema mog magistarskog rada, pri čemu sam na modelu Novigrada ispitala model planiranja razvoja destinacije i upravljanja destinacijom u našim uvjetima.<sup>8</sup>

Aktivnim sudjelovanjem u izradi studije razvoja turizma na području Saladinka - Sv. Martin u Poreču, imala sam priliku sudjelovati u znanstveno-istraživačkom timu pri čemu sam imala zadatak osmisлити idejnu koncepciju razvoja turizma na tom prostoru.<sup>9</sup>

Radeći u praksi na poslovima unapređenja turističke ponude u turističkim destinacijama Motovun i Umag, mogla sam i praktičnim iskustvom saznati koje su prednosti i nedostaci postojećeg turističkog sustava i postoji li izvjesna usmjerenost ka kvaliteti.

Prisustvovala sam i na nekoliko radionica na temu razvoja turizma na nivou Istre, pa su mi ta saznanja bila vrlo korisna u mojim istraživanjima.<sup>10</sup>

U radu sam se služila i postojećim izvorima, prije svega s područja turističke organizacije i njezinog razvoja, procesa implementacije sustava upravljanja kvalitetom, funkcioniranja turističkog sustava u Hrvatskoj te sprovođenja marketinških istraživanja u turizmu Hrvatske. Kao najznačajnije izvore spomenula bih časopis *Turizam* u izdanju Instituta za turizam Zagreb te radove profesora Fakulteta za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.

---

<sup>7</sup> Cjelokupni rezultati istraživanja objavljeni su u: Aleksandra Krajnović, *Turističke privlačnosti Novigrada istarskog i mogućnosti njihove kvalitetnije valorizacije*, magistarski rad, Opatija, 2000.

<sup>8</sup> Krajnović, *Turističke privlačnosti ...*

<sup>9</sup> Poropat, Amorino i suradnici, *Studija područja Saladinka - Sveti Martin*, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2000.

<sup>10</sup> Kao najznačajnije bih spomenula učešće u *Projektu Millenium - Turistička valorizacija istarskog turističkog proizvoda u XXI. stoljeću*, Brainstorming, Turistička zajednica Istarske županije, Poreč, 1999., zatim prisustvovanje u radu radionice za središnju Istru, prilikom izrade *Master plana razvoja turizma Istre*,

Iz međunarodnih sam izvora prije svega željela saznati koji su dometi i dostignuća suvremene znanstvene teorije s područja destinacijskog menadžmenta i s područja upravljanja kvalitetom u turizmu. U tu sam svrhu koristila tri najznačajnija međunarodna izvora: internet, znanstveni časopis *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, te zbornike radova međunarodnog udruženja ATLAS (*Association for Tourism and Leisure Education*).

Posao ravnateljice Pučkog otvorenog učilišta "Ante Babić" Umag, koji sam također obavljala, pružio mi je mogućnost da u praksi učestvujem u oblikovanju turističke ponude grada Umaga, bilo indirektno, kroz organiziranje programa obrazovanja s područja turizma, bilo direktno, kroz organiziranje kulturno-zabavnih programa u gradu Umagu, u suradnji s turističkim zajednicama i vodećim hotelskim kućama s tog područja.

Tu sam dobila priliku da "iznutra" upoznam suptilne i isprepletene odnose koji postoje između najznačajnijih subjekata u turističkom sustavu destinacije – između jedinice lokalne samouprave, turističke zajednice, hotelskih kuća, obrtnika te drugih subjekata u turizmu, što mi je omogućilo da na terenu dođem do nekih spoznaja koje su često skrivene oku znanstvene javnosti, a predstavljaju dragocjen izvor saznanja s područja razvoja turizma.

Značajan izvor informacija predstavljao mi je i dnevni tisak koji obiluje člancima vezanim uz razvoj turizma i destinacijski menadžment, a tim temama prilaze s različitih aspekata, od intervjua s pojedinim stručnjacima do aspekta politike i lokalnog stanovništva te njihovih gledanja na turizam.<sup>11</sup>

Kao izvor podataka spomenula bih i metodu promatranja na terenu.<sup>12</sup>

---

tijekom 2002. godine i sudjelovanje na seminaru, Jafari, Jafar, *Sociocultural Systems of Tourism*, Destination Management Seminar, Institut za turizam Zagreb, Lovran, 1998.

<sup>11</sup> Dnevni list koji gotovo svaki dan donosi bar jedan članak vezan uz turizam, a odnosi se na područje Istre, je *Glas Istre*.

<sup>12</sup> Čini se da je moj život vezan uz turističke destinacije: rođena sam u Poreču, živim u Novigradu, dodiplomski i poslijediplomski studij završila sam i završavam u Opatiji, a radim u Umagu. Ta činjenica, vezana uz moju ljubav prema turizmu kao djelatnosti s kojom sam odrasla i s kojom živim, učinila me senzibilnom za promatranje, na licu mjesta, svih događaja i pojava koje su vezane uz razvoj turizma destinacije. Te su pojave postale neodvojiv dio mog životnog iskustva i stalan su poticaj za moja daljnja znanstvena istraživanja.

Prikazana iskustva i izvori predstavljaju svojevrsnu "bazu podataka" za izradu prikazane doktorske disertacije koja predstavlja krunu mog dosadašnjeg istraživanja i usavršavanja na području upravljanja turističkom destinacijom.

Zaključila bih da sam u svom radu pokušala interdisciplinarnim pristupom povući "sponu" između tri znanstvena područja: destinacijski menadžment, upravljanje kvalitetom u turizmu i marketing u turizmu, čime sam pokušala dokazati postavljenu hipotezu o nužnosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hrvatske turističke destinacije.

### **1.5. Kompozicija rada**

U drugom dijelu rada, koji slijedi iza uvodnog, prikazana su znanstvena dostignuća u području upravljanja kvalitetom u turizmu i znanstvene metode koje se primjenjuju na tom području.

U nastavku slijedi definiranje pojma turizma s aspekta koji je pomalo neuobičajen u teoretskim raspravama u području turizma, a to je promatranje turizma kao čimbenika kvalitete života, njegovo poimanje kao povratka čovjeka *sebi i svom bitku* i kao načina boljeg upoznavanja samoga sebe.<sup>13</sup>

Čini se da je to početak treće faze sagledavanja turizma; od (pre)naglašavanja njegova ekonomskog aspekta, što je karakteriziralo prvu fazu, preko istraživanja utjecaja turizma na socio-kulturološku strukturu destinacije, pa do faze sagledavanja turizma kao jednog od načina introspekcije u životu suvremenog čovjeka.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Suvremene teoretske rasprave o pojmu turizma usmjerene su prije svega na turizam kao način upoznavanja novih područja i krajeva, izvan domicila, kao način približavanja svojim bližnjima (rodbini, prijateljima, drugim turistima), ali je u novije vrijeme fokus istraživanja usmjeren na istraživanje utjecaja turizma na sociološku i društvenu strukturu turističke destinacije, na čovjekovu okolinu i na identitet turističke destinacije (Weber 1994, Magaš 1997, Jafari 1998).

<sup>14</sup> O tome su i ranije postojali brojni radovi, ali se čini da je fokus interesa bio na drugim spomenutim područjima (ekonomija, društveni utjecaji i funkcije turizma). Kao vjerovatno najznačajnije djelo koje vrlo rano objašnjava fenomen turizma s aspekta kvalitete života, smatra se remek-djelo J. Krippendorfa *Putujući čovječanstvo*.

Slijedi prikaz pojma i uloge turističke destinacije. Navodi se uloga i značenje turističke destinacije i njezin razvojni put koji je kao ishodište imao turističko mjesto, prikazani su čimbenici razvoja turističke destinacije i faze životnog ciklusa destinacije.

Slijedeći dio rada opisuje sustav upravljanja kvalitetom - Total Quality Management (TQM): njegova načela, ciljeve i faze njegove implementacije.

Turistička organizacija i politika instrument su djelovanja destinacijskog menadžmenta, a samim time i načela upravljanja kvalitetom u turizmu. U šestom dijelu rada opisuje se razvoj turističke organizacije kod nas i u svijetu i proces nastajanja turističkih zajednica. Geneza razvoja turističke organizacije ovdje je prikazana sa svrhom da se osvijetli razvojni put destinacijskog menadžmenta, radi lakšeg razumijevanja i ipitivanja mogućnosti implementacije upravljanja kvalitetom u destinaciji, pa navedeni prikaz ima karakter kritičke analize.

U nastavku se prikazuje uloga i značaj turističkih zajednica kao nositelja upravljanja turističkom zajednicom u današnjim uvjetima. Prikazuju se i osnovni principi destinacijskog menadžmenta, te saznanja i iskustva s područja marketinga turističke destinacije, s posebnim naglaskom na istraživanju TOMAS, koje se provodi na nivou čitave Hrvatske.

Slijedi definiranje standarda i naglašavanje njihova značenja u sustavu upravljanja kvalitetom na svakom području ljudskog djelovanja, pa tako i u turizmu.

Podloga je to za pokušaj izrade vlastita modela sustava standarda kvalitete za hrvatske turističke destinacije. Za svaku od prikazanih skupina standarda izvršena je analiza sadašnjeg stanja u turističkom sustavu Hrvatske, ali i šire.

Slijedi i prikaz i kritička analiza nekoliko uspješnih modela destinacijskog menadžmenta u razvijenim evropskim zemljama. Navedeni prikazi postojećih modela organizacije turističkih destinacija i njihovi razvojni planovi prikazani su kao studije slučaja, s kritičkom

analizom, izvršenom prvenstveno s upravljačkog aspekta zasnovanog na principima sustava upravljanja kvalitetom.

U radu se, nadalje, prikazuje vlastiti organizacijski model implementacije sustava TQM za Hrvatsku, te se predlaže sustav modela mjerenja i ocjenjivanja elementa kvalitete na primjeru unutrašnjosti Istre (vlastiti model autora, nazvan **IRQ – Integrated Rural Quality**). Slijedi prikaz funkcionalnog modela upravljanja turističkim destinacijama (vlastiti model autora) za Hrvatsku.

Pri kraju rada se iznose zaključna razmatranja - definiranje sadašnjeg stanja destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj s aspekta strateškog upravljanja i upravljanja kvalitetom.

Objedinjuju se u radu izložene teze i predlažu konkretna rješenja usmjerena ka reorganizaciji sustava turističkih zajednica i redefiniranju uloge turističke politike i turističke organizacije. Ovakav će sustav predstavljati podlogu za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u turizam Hrvatske.

U završnom su dijelu opisani i prijedlozi sustavnih - strateških i operativnih mjera usmjerenih prema kvaliteti destinacije. Posebno se ističe značenje marketinškog istraživanja kao instrumenta monitoringa kojega treba provoditi u cilju stalnog ispitivanja zadovoljstva i stavova turista, i to na svim nivoima turističke organizacije.

Konačno se iznosi generalni zaključak u kojem se potvrđuje postavljena hipoteza, s popratnim zaključcima i prijedlozima.



## 2. REZULTATI DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA NA PODRUČJU KVALITETE USLUGA

### 2.1. *Evolucija istraživanja na području kvalitete usluga u turizmu*

Briga o kvaliteti tijekom putovanja očituje se kroz povijest. Casson u svojoj studiji o putovanjima tijekom povijesti navodi nekoliko primjera gdje je Arisophenesov heroj Dioniz konzultirao Herakla planirajući svoje putovanje, tražeći “*popis mjesta s najmanje kukaca u krevetima,*” a Martial, rimski satiričar, žali se da je “*dobra pitka voda bila toliko rijetka u području blizu Ravenne da je bila skuplja od vina!*”<sup>15</sup>

Hudson i Shephard<sup>16</sup> ističu da se “*kvaliteta usluge sve više definira kao ključni faktor diferenciranja usluge i postizanja komparativne prednosti u turizmu.*” Autori naglašavaju da atributi koje potrošači i proizvođači drže značajnim mogu biti identificirani i kvantificirani.<sup>17</sup> Tijekom 90-ih godina provode se brojna istraživanja na području kvalitete usluga.

Formalna istraživanja tržišta usluga relativno su novijeg datuma. Fisk, Brown i Bitner su 1993. godine definirali tri faze istraživanja na području upravljanja kvalitetom usluga, pri čemu se proces evolucije teorije istraživanja usluga razvijao od *faze nastajanja do faze uspravnog hodanja.*<sup>18</sup>

Prije 1980. godine, u vrijeme faze nastajanja, teoretičare su zanimali specifičnost i karakter usluge u odnosu na proizvodnju materijalnih dobara. Pri tome su ukazivali na sljedeće karakteristike usluge:

<sup>15</sup> Casson, 1994, str. 87. cit. u: Eric Laws, *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 1(1) 2000, str. 32.

<sup>16</sup> Hudson i Shephard, 1998.

<sup>17</sup> Laws, *Service Quality...*, str. 32.

<sup>18</sup> “Walking tall”, ibid., *prev.aut.*

- *Nedodirljivost*, kojom se ukazuje na nematerijalnu prirodu same usluge, što ima za posljedicu poteškoće u procjeni kvalitete usluge.
- *Neodjeljivost od mjesta proizvodnje*, što znači da se proizvodnja i potrošnja usluge odvijaju istovremeno. To navodi na zaključak da je odgovor potrošača u trenutku potrošnje značajan čimbenik sagledavanja kvalitete usluge.
- *Heterogenost tržišta*, iz čega proizlazi činjenica da različiti potrošači koji koriste istu uslugu mogu tu uslugu procijeniti na različit način, zahvaljujući subjektivnim (osobnim) čimbenicima.<sup>19</sup>
- *Nemogućnost skladištenja*, što znači da se usluga koristi na licu mjesta. To znači da se može dobiti brz i trenutačan odgovor potrošača na pruženu kvalitetu.

U tom su razdoblju istraživanja kvalitete na području pružanja usluga usmjerena na pokušaj da se iskustva i saznanja, stečena na polju proizvodnje materijalnih dobara, primjene na sektor pružanja usluga, uvažavajući specifičan karakter usluge u odnosu na proizvodnju.

U tu svrhu, a radi omogućavanja konfrontacije sa sektorom pružanja usluge, teoretičari ističu sljedeće najznačajnije karakteristike procesa proizvodnje:

- *Konstantnost performanse*. To znači da je svaka varijacija između modela minimizirana kontrolom proizvodnje. Kod pružanja usluga, u trenutku pružanja usluge dolazi do interakcije između osobe koja uslugu pruža i potrošača koji uslugu "konzumira". Zbog toga je proces pružanja usluga teže kontrolirati nego proces proizvodnje.
- U proizvodnji, *efikasne metode monitoringa* samog procesa proizvodnje i uzoraka u proizvodnom procesu osiguravaju kvalitetu i proizvod koji će zadovoljiti potrebe potrošača. U trenutku proizvodnje proizvodnih dobara, potrošač u pravilu nije prisutan, što čini opisane metode monitoringa vrlo dobrim načinom kontrole kvalitete. Kod usluga, do odgovora na zahtjeve potrošača dolazi se tek u trenutku pružanja usluge, dakle kad je potrošač već prisutan. Time uloga neposrednog

<sup>19</sup> Provedena istraživanja pokazuju da je percepcija određene turističke destinacije različita ovisno o zemlji iz koje dolaze posjetitelji.



pružatelja usluge sve više dobiva na značenju u sustavu upravljanja kvalitetom usluge.

- *Sve veća varijacija linija proizvodnje* omogućuje poslovnim organizacijama diferencijaciju proizvoda u odnosu na konkurenciju, kao i segmentaciju kupaca ovisno o različitim performansama karakteristika proizvoda. U uslužnim je djelatnostima to u pravilu otežano jer se istovremeno potrošačima različitih tržišnih segmenata nude usluge različitih karakteristika.
- U materijalnoj proizvodnji postoji *moćnost da se tržištu jasno prezentiraju karakteristike proizvoda*. Zamišljena slika (image) turističkog proizvoda često je idealizirana i ne odgovara realnoj slici.

Dakle, između upravljanja kvalitetom u proizvodnom i uslužnom sektoru postoje određene razlike. Upravljanje kvalitetom na području usluga složenije je, a usluge pokazuju veću varijabilnost i manju mogućnost kontrole. Zbog toga:

- u uslužnom sektoru ne postoji kontrolor kvalitete,
- u materijalnoj proizvodnji, za razliku od uslužnog sektora, direktni potrošač nije prisutan u procesu proizvodnje, pa postoji veća mogućnost prethodne kontrole.<sup>20</sup>

Druga razvojna faza teorije usluga, koja karakterizira razdoblje od 1980. do 1985. godine, imala je za cilj ispitati specifičnosti upravljanja kvalitetom na području pružanja usluga.<sup>21</sup> Osnovnim elementima marketing miksa: *Product, Price, Place, Promotion*<sup>22</sup> - dodani su elementi: *People, Process, Physycal Evidence*.<sup>23</sup> Pri kraju te faze razvija se SERVQUAL metodologija.<sup>24</sup>

SERVQUAL model mjeri percepciju kvalitete usluge na osnovi pet dimenzija (broj dimenzija je reduciran s ranijih deset): dodirljivost, pouzdanost, udovoljavanje zahtjevima, sigurnost i empatija.<sup>25</sup> Anketama se nastoji identificirati pozitivni i negativni jaz u

<sup>20</sup> Laws, *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*, str. 33.

<sup>21</sup> Fisk, Brown, Bitner, cit. u: Laws, *Service Quality ...*, str. 34.

<sup>22</sup> McCarthy, 1960.

<sup>23</sup> Booms, Bitner, cit. u: Laws, *Service Quality ...*, str. 34.

<sup>24</sup> Projekt su 1985. godine predstavili u Texas A & M University Zeithmal, Parasuraman i Berry.

<sup>25</sup> Izvorno: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy. Parasuraman, Zeithmal, Berry, 1988, cit. u: Laws, *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*

performanci organizacije, prikazane kroz pet dimenzija kvalitete. Kvaliteta se ispituje kroz dva seta po dvadeset tvrdnji koji uspoređuju očekivanja potrošača i njihovu percepciju performance usluge, skalirano pomoću sedam bodova Likertove skale.

Iako je SERVQUAL model doživio izvjesne kritike, između ostalih da nije primjenjiv u svim područjima pružanja usluga, model je u brojnim studijama, posebno tijekom devedesetih godina, dokazao svoju primjenjivost na području turizma. Istraživanja naglašavaju povezanost kvalitete usluga i načina na koji potrošač doživljava uslugu, referirajući se na SERVQUAL model, dok druga istraživanja, oprečna njima, nastoje diferencirati svoje analize od tog modela, koji je postao zaštitni znak za moderna istraživanja u menadžmentu usluga. SERVQUAL model, međutim, i danas pokazuje svoju primjenjivost, prvenstveno u sljedećem:

- Model osvjetljava i neizostavno stavlja u prvi plan kvalitetu usluge u istraživanjima na području upravljanja u uslužnom sektoru.
- Model naglašava kompleksnost upravljanja na području uslužnih djelatnosti.

Od 1985., u trećoj fazi istraživanja, interes se seli na specifična područja menadžmenta usluga: pružanje usluge, dizajn usluge, kvalitetu usluge, zadovoljstvo potrošača, interni marketing i marketing odnosa. Ova je faza nazvana “uspravno hodanje.”<sup>26</sup>

Ova je faza karakterizirana prije svega konceptom “trenutka istine”.

Tvorac koncepta “trenutak istine”<sup>27</sup>, Normann, ističe da je prva generacija istraživača na području upravljanja u uslužnom sektoru imala zadatak ispitati koje su specifičnosti uslužnih aktivnosti u odnosu na druge sektore, čime su teoretičari utrljali put drugoj generaciji istraživača koji su fokusirali svoj rad prije svega na odnose na području usluga, na ponašanje za vrijeme pružanja usluge i na dizajn usluga, s ciljem optimizacije “trenutka istine”.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> orig. “walking erect”, Fisk, Brown i Bitner, cit.u: ibid.

<sup>27</sup> “moments of truth”, Normann, 1991.

<sup>28</sup> Fraza je preuzeta iz naslova knjige Carlzona, 1987, u kojoj autor opisuje svoja iskustva kao klijenta skandinavskog turoperatora Vingressora i srodne zrakoplovne kompanije SAS.

Radi se o tezi kojom autor “trenutkom istine” naziva svaki trenutak kada potrošač dolazi u interakciju s pružateljem usluge. Taj trenutak je, prema Normannu, događaj na osnovi kojega potrošač donosi svoj sud o kvaliteti cjelokupne usluge. Pažnja istraživanja i poslovnog upravljanja seli se stoga na navedene “trenutke istine”.

Razumijevanje kvalitete usluge se, na osnovi prethodne teze, zasniva na *paradigmi usluge*. U tom smislu, menadžer kompanije u sektoru usluga traži “ravnotežu između ljudskog čimbenika i tehnologije, između troškova i dobiti, i, konačno, između kvalitete i produktivnosti” (Gummesson, 1993).

Takav pristup nosi karakter paradigme jer se odnosi na novi stil menadžmenta i poslovne klime koja aktivno podržava filozofiju kvalitete usluge kao ključnog cilja kompanije. Naglašen je značaj osoblja koje je u direktnom susretu s potrošačem, ispituju se resursi organizacije i menadžerska umijeća u zadovoljenju očekivanja potrošača i razvijanju kulture kontinuiranog unapređenja kvalitete.

## **2.2. Teoretski i metodološki okviri za istraživanje kvalitete usluga u turizmu**

Tijekom osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog stoljeća brojne su zrakoplovne kompanije i druge organizacije na području turizma izvršile preokret u poslovnom upravljanju opredijelivši se za koncept upravljanja kvalitetom.

Provedena istraživanja u 101 kompaniji na području pružanja usluga (Zemke, Schaff, 1989) pokazala su sljedeće rezultate:

- Menadžeri su “opsjednuti” osluškivanjem promjenjivih želja, potreba i očekivanja svojih potrošača, te željom da na njih odgovore.
- U svojim kompanijama menadžeri kreiraju i prenose osoblju čvrsto definiranu strategiju pružanja usluga, koja je “inspirirana potrošačima”.
- Menadžeri razvijaju i održavaju *customer-friendly* sustav pružanja usluga.
- Menadžeri traže, a zatim inspiriraju i razvijaju osoblje koje je u direktnom kontaktu

s potrošačima.<sup>29</sup>

Ranih devedesetih godina dvadesetog stoljeća diferencirana su dva osnovna pristupa kvaliteti usluge. Prvi je pristup “tehnički” i orijentiran je prema proizvodu, dok je drugi pristup orijentiran prema potrošaču. Ta su dva pristupa prepoznata kao rezultat težnje menadžera da pružanju usluge s aspekta kvalitete pristupi dvojako: s jedne strane, menadžer teži da se pridržava postavljenih standarda, a s druge strane, želi zadovoljiti potrošača.

Prvi je pristup proizvodno orijentiran i teži konzistentnosti usluge na način da onemogućiti ili minimizira utjecaj osoblja koje direktno pruža uslugu. Proces pružanja usluge definira se kao standardizirana performansa. Uloga osoblja koje pruža uslugu svodi se na realizaciju definirane performanse, a diskrecija osoblja, odnosno utjecaj osoblja na samu performansu, minimiziran je. Na taj se način postiže maksimalna efikasnost procesa pružanja usluge.

Takav je “proizvodni” pristup procesu pružanja usluga rezultat menadžerskog pogleda na proces pružanja usluge kao niza elemenata koji zahtijevaju izvježbanu koordinaciju i kontrolu, a sama je usluga strogo standardizirana.

“Proizvodni” pristup kontradiktoran je težnjama potrošača da tijekom procesa pružanja usluge budu tretirani kao individualne osobe s izraženim vlastitim sklonostima i očekivanjima. Osim toga, takav pristup, “industrijski” i klišeiziran, u suprotnosti je sa željom potrošača da prilikom *konzumiranja* usluge naidu na topao i prijateljski nastup.

Drugi pristup orijentiran je prema potrošaču. Temelj za zadovoljstvo potrošača čine očekivanja. Nakon procesa konzumiranja usluge, potrošači uspoređuju svoja ranija očekivanja sa svojim iskustvima. Rezultati mogu varirati od zadovoljstva do nezadovoljstva. Same standarde usluge anticipira potrošač u svojim očekivanjima. Wilkie tvrdi: “Sjeme nezadovoljstva potrošača zasijano je u predkupovnoj fazi, prije donošenja same odluke o kupnji.”<sup>30</sup> Prema tom pristupu, potrošač zapravo sam kreira vlastitu, individualnu *benchmarku*, a stupanj njegova zadovoljstva rezultat je postkupovne

<sup>29</sup> Originalno: *Frontline people*, prev. aut.

<sup>30</sup> Wilkie, 1996.

evaluacije kojom on procjenjuje izabranu alternativu, uspoređujući svoja prethodna očekivanja sa svojim realnim iskustvima. Nezadovoljstvo se pak pojavljuje u slučaju kad izostane potvrda vlastitih očekivanja potrošača.<sup>31</sup>

Psiholozi definiraju nezadovoljstvo kao stanje kognitivne ili afektivne disonance. Potrošač je alocirao svoje resurse, potrošio vrijeme i sredstva i izgradio "anticipaciju vlastitog zadovoljstva". Ukoliko sud potrošača o svom iskustvu tijekom konzumiranja usluge ne odgovara vlastitim standardima, potrošač doživljava kognitivnu disonancu.<sup>32</sup> Kao odgovor na ovakva disonantna iskustva slijedi napor potrošača da korigira situaciju ili determiniranost da je ubuduće izbjegne.

Ova saznanja dovela su do drugačijeg gledanja na standarde. Za razliku od ranije prikazanog, "proizvodnog" pristupa koji standarde usluge čvrsto definira od strane menadžmenta, pristup orijentiran prema potrošačima ističe činjenicu da je očekivane standarde usluge izgradio sam potrošač, te naglašava značaj njihove potvrde - kao pozitivno iskustvo potrošača - odnosno neispunjenja očekivanih standarda - kao negativno iskustvo koje rezultira nezadovoljstvom.

Agregatno nezadovoljstvo od strane više potrošača postaje ozbiljan problem za kompaniju. Ne samo da oni neće ponovno izabrati usluge iste kompanije, već će prenijeti svoja negativna iskustva drugima, čime će narušiti kredibilitet i imidž same kompanije.

Međutim, treba naglasiti da sama implementacija sustava kontrole kvalitete iziskuje određene troškove. To su prvenstveno troškovi kontrole pružanja usluge, troškovi u slučaju nekvalitetnog pružanja usluge, troškovi uloženi u napore da se usluga pruži dobro "prvi put i svaki slijedeći put", troškovi preventivne akcije usmjerene ka minimiziranju nezadovoljstva potrošača, uključujući redizajn procesa pružanja usluga te trening i motivacijske programe za osoblje.

Pristup orijentiran prema potrošaču se na području turizma pokazuje kao optimalan, unatoč

---

<sup>31</sup> Engel, Blackwell i Miniard, cit. u: Laws, *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*

<sup>32</sup> Festinger, 1957.



poteškoćama u mjerenju i upravljanju kvalitetom koja se temelji na očekivanjima potrošača. Turistički potrošači vrše evaluaciju pojedinih situacija nastalih tijekom svog putovanja i boravka, koja može rezultirati različitim stupnjevima koji variraju od zadovoljstva do nezadovoljstva, prvenstveno iz slijedeća tri razloga:

- Svaki pojedini turistički potrošač doživljava uslugu na vlastiti način, na osnovi vlastitih očekivanja, izgrađenima temeljem vlastitih iskustava, te ovisnima o trenutnom raspoloženju i potrebama.
- Karakter turističke usluge je takav da se sama usluga ne može pružiti na način da istovremeno zadovoljava želje svih segmenata potrošača. Npr. turistički vodič može, pokazujući i tumačeći turistima kulturne spomenike, oduševiti neke turiste, dosadivati drugima, a čak i iznervirati treće.
- Kombinacija prethodna dva čimbenika - različitih očekivanja i različitih doživljavanja iste usluge - može rezultirati jazom između očekivanja i doživljenog iskustva. Taj jaz varira između različitih turista – potrošača.

Na temelju toga, menadžeri trebaju u dizajn svojih usluga inkorporirati fleksibilnost, s ciljem da osoblje koje je u direktnom kontaktu s potrošačima može brzo i efikasno odgovoriti na svaku potrebu potrošača. Ovakvu uslugu može pružiti trenirano operativno osoblje s izgrađenom organizacijskom kulturom usmjerenom prema potrebama potrošača. Menadžment treba omogućiti diskrecijsko pravo osoblju da do određene mjere samostalno utječe na proces pružanja usluge i njen dizajn, kako bi trenutačno moglo odgovoriti na zahtjeve kupaca.<sup>33</sup>

Dakle, ključna je razlika između proizvodnje materijalnih dobara i procesa pružanja usluga u tome što su usluge u velikoj mjeri ovisne o tome kako sam zaposlenik interpretira dizajn i performansu usluge koju pruža.

Sama se usluga pruža u interakciji s potrošačem, pa njena kvaliteta u određenoj mjeri ovisi o tome koliko osoblje uspijeva “pridobiti” kooperativnost potrošača. Ovakav pogled na

<sup>33</sup> Laws, *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*, str. 41.

kvalitetu, prema kojem se kvaliteta usluge događa u interakciji potrošača i elemenata organizacije koja pruža uslugu, naziva se “*interaktivna kvaliteta*”.<sup>34</sup>

Kvaliteta usluge u turizmu derivira ne samo iz interakcije potrošača i osoblja, već i iz međusobne interakcije turističkih potrošača, koji se često različito ponašaju tijekom turističkog boravka, pri čemu ponašanja različitih grupa mogu biti inkompatibilna.

S druge strane, i ponašanje turističkih potrošača te njihov odnos prema osoblju povratno utječu na osoblje, odnosno na zadovoljstvo osoblja i njihov pozitivan odnos prema poslu. Određena specifična ponašanja turističkih potrošača mogu utjecati na povećani stupanj stresa i nezadovoljstvo osoblja, koje zatim generira nekvalitetu pružene usluge.<sup>35</sup>

Istraživanja kvalitete usluge u turizmu nalaze svoje uporište u tezi prema kojoj se zadovoljstvo potrošača, a s tim u vezi i kvaliteta usluge u turizmu, temelji na jazu između očekivanja potrošača i njegova iskustva tijekom turističke potrošnje. Što je taj jaz manji, to je kvaliteta pružene usluge bolja, i obrnuto.

Recentna istraživanja iznose tezu prema kojoj se očekivanja potrošača moraju ne samo ispuniti nego i nadmašiti.

Jedna od značajnijih poteškoća u upravljanju kvalitetom na području usluga proizlazi iz činjenice da je “*broj karakteristika usluge koje potrošač percipira deset puta veći od broja tih karakteristika proizvoda u materijalnoj proizvodnji. Štoviše, mnoge se od tih karakteristika ne mogu kontrolirati od strane organizacije koja pruža uslugu.*”<sup>36</sup>

Brand nalazi mogućnost povećanja vrijednosti usluge na način da se izvrši sustavno ispitivanje svih komponenti organizacije, s ciljem identifikacije u kojoj mjeri svaka od tih komponenti utječe na ukupnu kvalitetu usluge. Cilj je izvršiti specifičnu “inventarizaciju”

<sup>34</sup> Lehtinen i Lehtinen, 1982, cit. u Ryan, 1995.

<sup>35</sup> U turizmu postoji čest slučaj tzv. “instrumentaliziranja”, u kojem se potrošači ponašaju na način da «uče» osoblje kako treba raditi svoj posao.

<sup>36</sup> Robledo, Marco Antonio, *Quality is a journey, not a destination: Implementing quality systems for Spanish destination*, u: *Reinventing a tourism destination: facing the challenge* (urednice Sanda Weber i Renata Tomljenović), Institut za turizam, Zagreb, 2004, str. 55.

svih komponenti pružene usluge, odnosno svih aktivnih i potencijalnih, pozitivnih i negativnih relevantnih elemenata koji mogu utjecati na pruženu uslugu.<sup>37</sup>

Turistička destinacija je složen sustav u kojem se pojavljuju različite organizacije i konfrontiraju divergentni interesi. Stoga se u ispitivanju mogućnosti implementacije sustava TQM u turističke destinacije adekvatno može primijeniti Brandov pristup, na način da se izvrši kritička analiza svih relevantnih elemenata turističkog sustava i pokušaju “usustaviti” najosnovnije komponente kompleksnoga područja turističke destinacije.

Rezultati ovakve systemske analize trebali bi predstavljati podlogu za implementaciju sustava TQM u sustav destinacijskog menadžmenta, a komponente cjelokupne usluge destinacije predstavljale bi temelj za izgradnju sustava standarda kvalitete turističke destinacije.

Takav je pristup izabran i u ovom radu.

U prilog toj tezi navodim tzv. “koncept totalnog turističkog proizvoda” (Total Tourism Product)<sup>38</sup>, koji se zasniva na složenosti turističkog proizvoda sastavljenog od prirodnih i društvenih atrakcija, dodatnih pogodnosti, imidža destinacije, dostupnosti i dr. Komponente tako sagledanog “totalnog turističkog proizvoda” dijele se na one koje se mogu kontrolirati i na nekontrolirajuće, dodirljive i nedodirljive i sl. Neke od tih komponenti su osobne prirode, a neke se od njih ne mogu standardizirati.

Kvaliteta usluge destinacije i same destinacije bit će rezultanta svih tih komponenata, a TQM sustav obuhvatit će sve te komponente i zasnivat će se na stalnom ispitivanju i praćenju preferencija i očekivanja turista.

Istraživanja kvalitete usluge dosegla su stupanj na kojem su jasno razgraničene specifičnosti upravljanja kvalitetom na području usluga u odnosu na proizvodnju materijalnih dobara,

---

<sup>37</sup> Brand, 1991.

<sup>38</sup> Middleton, 1998, cit. u: Robledo, *Quality is a journey, not a destination: Implementing quality systems for Spanish destination*, str. 55.

prepoznato je značenje dizajna i performanse usluge u kontekstu kvalitete te ključna uloga osoblja koje je u direktnom kontaktu s turističkim potrošačem u procesu pružanja usluge.

Istraživanja na području kvalitete usluge u turizmu dalje se usmjeravaju prema specifičnosti turističke usluge, kroz koju je potrebno sagledati njenu kvalitetu. Pored kompleksnosti turističke usluge, što je detaljnije opisano u prethodnom poglavlju, treba istaknuti sljedeće specifičnosti usluga u turizmu:

- Prilikom donošenja odluke o kupnji turističkog proizvoda, vrši se izbor između nekoliko alternativa. Taj izbor može izazvati “strepnju” u ispravnost odabira destinacije, s obzirom na to da se prilikom ovakvog izbora pojavljuje svojevrsni rizik da izbor neće opravdati očekivanja.<sup>39</sup> Taj se rizik gotovo poništava prilikom izbora destinacije u kojoj je turist već boravio, a težnju da se on smanji pokazuje veliko oslanjanje na usmene preporuke i prenošenje iskustva o boravku u destinaciji od strane prijatelja i rodbine. U trenutku odabira destinacije, ključna je uloga osoblja turističke agencije – turoperatora.
- Postoji uska veza između osobnosti turističkih potrošača i načina provođenja turističkih aktivnosti. Pored demografskih i socioekonomskih karakteristika turističkih potrošača, sve se veći značaj u istraživanju ponašanja turističkih potrošača i u ispitivanju njihovih preferenci pridaje upravo grupi tzv. “psihografskih” karakteristika, koje služe identificiranju psihološkog profila turističkog potrošača, a one su: vrijednosti, interesi, motivacija, potrebe, životni stil, stavovi, uobičajene aktivnosti, pa čak i uobičajena životna rutina.<sup>40</sup> Psihografske karakteristike omogućuju veću diferencijaciju između tržišnih grupa, pa se te karakteristike trebaju koristiti za marketinšku segmentaciju.<sup>41</sup>
- Turistički je boravak okarakteriziran većom opuštenošću, a turist je oslobođen velikog dijela svojih svakodnevnih obveza. To utječe na privremenu promjenu ponašanja te na povećanu sklonost potrošnji.

<sup>39</sup> Laws, *Service Quality in tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*, Vol 1, str. 41.

<sup>40</sup> Detaljnije u: Yvette Reisinger, Felix Mavondo i Sanda Weber, *Do values, personality and motivations influence tourist activities and lifestyle?*, u: *Reinventing a tourism destination: facing the challenge* (urednice Sanda Weber i Renata Tomljenović), Institut za turizam, Zagreb, str. 65.

<sup>41</sup> Abbey, 1979., Ryel i Grasse, 1991., Gladwell, 1990., cit. u: *ibid.*

- Prilikom kupnje turističkog proizvoda, turist vrši pažljiv odabir turističke destinacije. Odlukom o kupnji turističkog proizvoda, turist vrši alokaciju svojih resursa – vremena i financijskih sredstava, pa je donošenje odluke vrlo osjetljiv proces pod utjecajem sljedećih čimbenika:
  1. Turističko putovanje je skupo.
  2. Turistička je usluga složena.
  3. Postoji rizik pogrešnog odabira destinacije koji može generirati nezadovoljstvo.
  4. Izbor turističke destinacije u velikoj mjeri reflektira osobnost turističkog potrošača.<sup>42</sup>
- Kod materijalnih dobara proces kupnje završen je u trenutku kupnje, dok kod usluga, posebice kod turističkih, prilikom donošenja odluke o kupnji, prilikom turističke potrošnje i poslije nje, slijedi niz događanja u kojima potrošač ima aktivnu ulogu. S aspekta kvalitete, turistička se usluga promatra kao niz događaja prilikom kojih potrošač doživljava veće ili manje zadovoljstvo. Takav pristup usmjerava pažnju na tzv. “trenutke istine”, tijekom kojih se pojavljuju veća ili manja odstupanja od standarda kvalitete. Ta se odstupanja mogu smanjiti poboljšanjem dizajna usluge, ulaganjem u trening osoblja, ali i drugim sustavnim aktivnostima i mjerama.
- Iskustvo turističke usluge zauzima veći vremenski okvir od samog trajanja usluge. Lalonde i Zinser razlikuju tri faze cjelokupnog iskustva turističke usluge:
  1. Razdoblje prije samog korištenja usluge, pri čemu se oblikuju očekivanja, vrši se izbor destinacije i potrošač se priprema za turističko putovanje.
  2. Razdoblje turističkog boravka u užem smislu.
  3. Razdoblje nakon povratka u domicil. U toj se fazi oblikuje konačan sud o sveukupnom zadovoljstvu turističkom uslugom, koji je jedan od najznačajnijih čimbenika ponovnog odabira iste turističke destinacije, kao i osnova za prenošenje svojih iskustava prijateljima i rodbini, što je, opet često presudno za njihov odabir destinacije.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Lanos i Coger 1998, cit. u: Laws, *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*, Vol 1, str. 43.

<sup>43</sup> Lalonde i Zinser, 1976, cit. u: *ibid.*



U razdoblju između odluke o kupnji turističkog proizvoda i samog turističkog boravka, vrši se tzv. "inkubacija interesa" o destinaciji, na način da se o destinaciji prikupljaju nove informacije ili da se izvrši eventualna ponovna revizija izbora alternativa. Tijekom tog procesa, koji najčešće traje od tri do šest mjeseci, turist razvija svoja pozitivna očekivanja te se suočava i s eventualnim negativnim emocijama (strahovi, strepnje i slične emocije vezane uz turističko putovanje i boravak). Ta očekivanja i eventualne negativne emocije oblikuju sliku o destinaciji koja će se konfrontirati s realnim iskustvom tijekom boravka u destinaciji.

- Tijekom boravka u turističkoj destinaciji, turist dolazi u brojne interakcije s ljudima i s okolinom u kojoj boravi, a koje utječu na njegovo ukupno zadovoljstvo turističkom destinacijom.
- Turist ima sve razvijeniju samosvijest, svjestan je svojih prava kao turista i putnika, ima sve bogatija iskustva o putovanjima te je općenito zahtjevniji, a njegovi su zahtjevi sofisticiraniji. To sve izoštruje njegova očekivanja u pogledu destinacije u koju putuje i u pogledu pojedinih elemenata turističke usluge koju koristi.

Već je spomenuto da, tijekom svog boravka u turističkoj destinaciji, turist ulazi u brojne interakcije s ljudima i s okolinom u kojoj se nalazi. Mnoge su od tih interakcija izvan dometa organizacije u kojoj je turist odsjeo, odnosno turoperatora koji je organizirao njegovo putovanje.

To implicira brojne poteškoće prilikom pokušaja sagledavanja i ocjenjivanja kvalitete turističke destinacije kao cjeline. Poznate metode ocjenjivanja pojedinačne kvalitete usluga u turizmu dragocjene su, ali nedovoljne za sagledavanje cjelokupne turističke usluge.

Sve se više spoznaje uloga i značaj elemenata turističke destinacije koji nisu obuhvaćeni turističkim sustavom u užem smislu. Tu spadaju, prije svega, lokalno stanovništvo, osoblje koje pruža usluge u organizacijama koje nemaju prvenstveno turističku namjenu (trgovina, pošta, obrt, policija itd.). Pojavljuje se problem njihova "obuhvata" koji nije definiran postojećim znanstvenim metodama.

U tom smislu, turistička se destinacija pojavljuje kao okvir koji objedinjuje sve turističke i neturističke aktivnosti, koje, u interakciji s turistom, utječu na oblikovanje njegove konačne slike o turističkoj destinaciji i njenoj kvaliteti.

Potrebno je uspostaviti takav turistički sustav i turističku politiku koji će biti koncipirani na kompleksnosti destinacije kao sustava i specifičnosti proizvoda u turizmu kao “totalnog turističkog proizvoda”. Ključnom treba definirati ulogu turističke zajednice kao odrednice koja će determinirati kvalitetu turističke destinacije, objedinjujući sve njezine komponente i obuhvaćajući ih sustavom upravljanja u destinaciji.

### **2.3. Metode mjerenja kvalitete usluga**

Teorija nacrtā ili *blueprinting teorija*<sup>44</sup> koristi se kao jedna od najznačajnijih metoda u dizajniranju usluge. Proizašla iz tehničkog odjela materijalne proizvodnje, ta je teorija “jedna od najsofisticiranijih metoda i pristupa servisu usluga ... koja omogućuje *dizajnerima usluge* vizualiziranje procesa pružanja usluge, čime oni mogu lakše prepoznati prilike za poboljšanje.”<sup>45</sup>

Najznačajnija je prednost tog pristupa u tome što dizajnu usluge pridodaje vremensku dimenziju, čime se omogućuje sagledavanje realnog vremena pružanja usluge od strane klijenta, odnosno omogućeno je praćenje progresije u procesu pružanja usluge.

Nadalje, ova metoda omogućuje prikaz osnovnih funkcija (komponenata) koje sačinjavaju uslugu i njihovih unutarnjih veza. Zatim, taj pristup omogućuje inkorporiranje standarda performanse za svaki stupanj procesa. Na taj se način mogu identificirati slabe točke kao elementi, komponente usluge koji uzrokuju pogreške u procesu pružanja usluge, a time i nezadovoljstvo uslugom.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Blueprinting Theory, Shoptalk, 1981.

<sup>45</sup> Berkeley, 1996.

<sup>46</sup> George i Gibson, 1988.

Iz blueprinting teorije razvio se *blueprinting koncept*. Gummeson<sup>47</sup> definira blueprinting kao “sustavni način opisivanja usluge s ciljem da se osigura sveobuhvat svih elemenata usluge, kako bi se moglo ispitati i utvrditi koji je njihov udio u ukupnoj strukturi pružene usluge.” Pri tome se kao polazište uzima percepcija potrošača, bilo kao percepcija cjelokupne organizacije koja pruža uslugu, bilo kao percepcija njenih pojedinih elemenata.<sup>48</sup>

U daljnjim su se istraživanjima isticale nove prednosti prikazanog koncepta. One se prije svega očituju u mogućnosti prikazivanja svih elemenata pružene usluge pojedinačno i u cjelini, kao i u isticanju značenja percepcije usluga u cjelini ili njenih pojedinih elemenata.<sup>49</sup> Blueprinting pristup se dalje razvijao na način da je u obzir uzeo i ispitivanje elemenata koji su “nevidljivi” za potrošača, kao npr. odnose između back-office i front-office osoblja, odnos između osoblja i menadžmenta, itd.

Iterativni karakter usluge omogućava neprestanu analizu dizajna usluge i poboljšanja i redizajniranja usluge.

Blueprinting pristup može se djelomično primijeniti u destinacijskom menadžmentu. Njegova je mogućnost primjene na tom području dvojaka:

- Blueprinting metoda može se u potpunosti primijeniti u ocjenjivanju kvalitete pojedinačnih usluga u destinaciji, i to u onim organizacijama koje će svojom veličinom opravdati troškove primjene te metode (hotelske organizacije, turističke agencije i dr.).
- S aspekta primjene u ispitivanju cjelovite usluge turističke destinacije, blueprinting pristup bi trebao pretrpjeti izvjesne modifikacije na način da se umjesto vertikalnog pristupa – pružanja usluge u vremenu - primijeni horizontalni pristup koji će omogućiti sagledavanje strukture destinacije, te iznalaženje slabih točaka u ponudi destinacije. Pri tome se čini najprihvatljivijom kombinacija s primjenom metode systemske analize.

---

<sup>47</sup> Gummeson, 1990.

<sup>48</sup> Senior i Akehurst, 1992.

<sup>49</sup> Gummeson, 1990.

Zanimljiva je teza koja govori o upravljačkom pristupu kvaliteti složene turističke usluge. Njome se navodi da složenost turističke usluge iziskuje optimalnu kombinaciju strateškog i taktičkog menadžmenta. Pri tom se strateški menadžment definira kao “obavljanje pravog posla” (“*doing the right job*”), kojim treba pravilno evaluirati očekivanja potrošača te kreirati paket usluga koji će reflektirati njihova očekivanja. Taktički se zahtjevi postavljaju pred operativni menadžment, koji treba “raditi posao na pravi način” (“*doing the job right*”), kako bi se usluga pružila na način koji će zadovoljiti potrošača. Na taj će se način osigurati to da će se očekivanja potrošača zadovoljiti kako u dizajnu usluga, tako i u samom procesu pružanja usluge.<sup>50</sup>

U navedenoj je sintagmi sadržana problematika upravljanja kvalitetom koja se može primijeniti i na području destinacijskog menadžmenta. Kreatori turističke politike trebaju na odgovarajući način izvršiti dizajn ponude destinacije (“*doing the right job*”), dok operativni menadžment u organizacijama koje pružaju usluge u destinaciji treba osigurati da se usluga pruža na pravi način, bez greške (“*doing the job right*”).

O tome da je turistička usluga kompleksna te da svaki element može pridonijeti općem zadovoljstvu turista postoji opći konsenzus.

Vezano uz metodologiju proučavanja kvalitete turističkih usluga, neki teoretičari, vezano uz ranije spomenutu “prvu generaciju” teoretičara s područja upravljanja uslugama i uz njihove teze, drže da menadžerske odluke i dizajn proizvoda rezultiraju logički predvidljivim prihodima. Ovakva shvaćanja, temeljena na mehaničkom i linearnom pristupu konceptu usluga, vuku korijene iz iskustava materijalne proizvodnje.

Drugi teoretičari smatraju da koncept kvalitete turističke usluge nalazi svoju primjenu u ekonomskoj teoriji, pri čemu koriste matematičke analize niza čimbenika koji pokazuju težnju za postizanjem ekvilibrija.

Na pojave u turizmu, međutim, djeluje dinamički niz čimbenika koji tendiraju još većoj diverzifikaciji, što dodatno pojačava kompleksnost fenomena turizma. Stoga se turistički

<sup>50</sup> Horovitz, J. i Pakak, 1992.

sustav bolje može modelirati kroz *teoriju kaosa*.<sup>51</sup>

Čini se, dakle, da je era determinizma u sagledavanju turističkog sustava iza nas, te da tom kompleksnom fenomenu i čimbenicima koji na njega djeluju treba pristupiti na nov način. Vjerojatno je deterministički kaos koncept koji se najviše približava složenosti i stalnoj varijabilnosti silnica koje djeluju na složeni turistički sustav u današnjim uvjetima.<sup>52</sup>

Teorija determinističkog kaosa “naglašava neka univerzalna ponašanja u vrlo raznolikim pojavama, i tako unosi tendenciju da se u stanovitoj mjeri odstupa od dosad prevladavajućih koncepata znanstvenog determinizma i redukcionizma. Pri tome se kaos i determinizam ne isključuju potpuno, već se u izvjesnoj mjeri i prožimlju. Teorija kaosa otvara nove vidike ...”<sup>53</sup>

Premda, dakle, pristup prema kojem se turizam promatra kao sustav na koji djeluje kombinacija inputa koji daju određene outpute ima ograničenu primjenu, čini se da je u shvaćanju koncepta kvalitete u pružanju usluga u turizmu još uvijek najprihvatljivija sistemaska analiza.

Sistemaska teorija može se primijeniti na način da se u seriji procesa kombiniraju inputi s namjerom da se proizvede određeni output, pri čemu svaki stupanj tog procesa dodaje vrijednost ukupnoj usluzi. Evaluacija sustava vrši se stavljanjem outputa u odnos s

<sup>51</sup> Faulkner i Russel, 1997., Gleick, 1987.

<sup>52</sup> U svom radu *Kaos: stvaranje nove znanosti* (Izvori, Zagreb, 2000), James Gleick ovako opisuje primjenu determinizma u znanosti, pa tako u ekonomiji:

“Možda bi dovoljno snažno računalo moglo postati savršenom inteligencijom kakvu je zamišljao Laplace, filozof – matematičar osamnaestog stoljeća. (...) Takva inteligencija, pisao je Laplace, u jednoj bi formuli obuhvatila gibanja najvećih tijela u svemiru, kao i onih najmanjih, atoma, zbog toga, ništa ne bi bilo nesigurno, jer bi budućnost, kao i prošlost, bila otvorena njenim očima. (...) Zadaća mnogih znanstvenika dvadesetog stoljeća – biologa, neurologa, ekonomista – jest razbijanje njihovog svemira u najsitnije atome koji se pokoravaju znanstvenim pravilima. U svim tim znanostima primijenjena je neka vrsta njujnovskog determinizma. (...) Uz približno poznavanje početnih stanja sustava i razumijevanje prirodnog zakona, može se proračunati približno ponašanje sustava.” (str. 26.)

U predgovoru rada, Vladimir Paar navodi:

“Tek posljednja dva desetljeća znanstvenici su usmjerili svoju pozornost na zakonitosti (...) nepravilnih pojava (...). I sada, kada su znanstvenici usmjerili pozornost na deterministički kaos, otkriva se da je on posvuda oko nas i da pri tom vrijede neke nove, dosad nepoznate zakonitosti. (...) te se nove spoznaje (...) počinju primjenjivati i u području društvenih znanosti.” (str. 9, i 10.)

<sup>53</sup> ibid.



inputima, ispitujući kvalitetu outputa i analizirajući način kako svaki proces pridonosi ukupnoj usluzi i njenoj kvaliteti.

S obzirom na značajan utjecaj ljudskog čimbenika koji je prisutan kako na strani pružatelja tako i na strani primatelja usluge i to kroz očekivanja i percepciju primatelja, postoji u toj primjeni nedostatak sigurnosti u mjerenju kvalitete turističke usluge. Premda je sistemska analiza primjenjivija na području materijalne proizvodnje, gdje postoji veća mogućnost predviđanja outputa, koncept se može primijeniti i u situaciji kada je ljudsko ponašanje značajan faktor u poslovnoj aktivnosti koja kombinira socijalni i tehnički proces.<sup>54</sup>

Smatra se da metoda sistemske analize može naći svoju primjenu u turizmu u cjelini<sup>55</sup> ili u njegovim sastavnim dijelovima, pojedinim organizacijama kao što su hoteli, turističke agencije, atrakcije, restorani i sl.<sup>56</sup>

Kad je riječ o turističkoj destinaciji, inputima smatramo pojedine elemente destinacije, dok je output pružena usluga destinacije tijekom turističkog boravka. U tom smislu, potrebno je identificirati pojedine elemente ponude destinacije, uzimajući pritom kao osnovu očekivanja turista. Evaluacija zadovoljstva uslugom destinacije vrši se ocjenjivanjem svakog pojedinog elementa ponude i njegova utjecaja na ukupnu kvalitetu boravka turista.

Brojna istraživanja ispituju socijalnu komponentu turizma, prije svega interakciju između domaćina i turista. Najčešće se ispituju sljedeće kategorije tzv. *stakeholdersa*<sup>57</sup>: investitori, zaposlenici u turizmu, turisti, dobavljači, lokalna zajednica.<sup>58</sup>

Znanost je identificirala nekoliko prepreka implementaciji strateškog pristupa u upravljanju turističkom destinacijom. Te prepreke proizlaze iz same složenosti turističke destinacije koja je sastavljena od konstantno promjenjivog mozaika *stakeholdersa* – skupina koje u

<sup>54</sup> Checkland i Scholes, 1990, i Kirk, 1995.

<sup>55</sup> Kaspar, 1989.

<sup>56</sup> Laws, 1991., 1995.

<sup>57</sup> *Stakeholders* su društvene skupine koje su izravno ili neizravno uključene u turizam destinacije, te imaju određeni utjecaj na turizam. Svaka skupina *stakeholdersa* pokazuje određene, specifične poglede na turizam i prema razvoju turizma pokazuje specifične, često međusobno divergentne, interese, a može imati i negativni stav ili vršiti negativan utjecaj na razvoj destinacije.

<sup>58</sup> Argenti, 1997.

turizmu nalaze često različite interese – te sustava vrijednosti koji je u neprestanom pokretu i neprestano mijenja oblik. Svaka kategorija *stakeholdersa* ima različit pogled na ulogu i budućnost turizma u destinaciji. Zbog toga primjena strateškog pristupa u destinaciji postaje politički proces sazdan od konflikata, kompromisa i konsenzusa.<sup>59</sup>

Sustav upravljanja kvalitetom može se stoga sveobuhvatno implementirati u destinacijski menadžment jedino kroz instrumentarij turističke politike. Turistička pak organizacija postaje područje koje sustavno umrežava “konstantno promjenjivi mozaik” različitih skupina, interesa i vrijednosti u turističkoj destinaciji. Kroz sustav turističkih zajednica kao subjekata upravljanja destinacijom, implementacija se treba izvršiti od najvišeg, nacionalnog nivoa, preko regija i zatim kapilarno do najmanjeg turističkog mjesta.

Cilj je implementacije da se umanjí, a u konačnici i ukloni nekoherentnost pojedinih elemenata turističke destinacije, koja nastaje zbog fragmentarnosti turizma i uključenosti brojnih organizacija u pružanje turističke usluge u destinaciji.

## **2.4. Budućnost istraživanja kvalitete u turizmu**

Daljnji razvoj znanstvenog pristupa teoriji upravljanja kvalitetom na području turizma zahtijeva daljnje istraživanje specifičnosti primjene teorije upravljanja kvalitetom u turizmu. Metode studija slučaja i kvalitativne metode na osnovi materijala iz prakse preferiraju se u odnosu na logičku dedukciju iz etablirane teorije.<sup>60</sup>

Studije slučaja primjenjivije su kada je cilj istraživanja ispitivanje odnosa i koncepata, a manje nalaze svoju primjenu u verifikaciji postojećih hipoteza. Yin smatra da se višestruke studije slučaja moraju promatrati kao višestruki eksperimenti, postavljajući pitanje replikabilnosti, na osnovi prethodnog koncepta deriviranog iz ranijih studija slučaja.

<sup>59</sup> Laws i Cooper, 1998, str. 343., cit. u: Laws, *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*

<sup>60</sup> Neumann, 1994., Parkhe, 1993., Bonoma, 1985.

Pojedine studije slučaja predstavljaju specifične situacije, odnosno "situacije u svojoj jedinstvenosti kao dio specifičnog konteksta i njihove interakcije."<sup>61</sup>

Daljnja istraživanja ispituju vezu između očekivanja turista i zemlje iz koje dolaze. Neke karakteristike pokazuju da su očekivanja gostiju u pogledu određenih dimenzija usluge nevezana uz zemlju provenijencije turista, dok očekivanja turista u pogledu nekih drugih dimenzija usluge ovise o provenijenciji turista.

Područja koja zaslužuju više pažnje jesu primjena informacijske tehnologije i uloga novih tehnologija u oblikovanju očekivanja turista.

Teorija upravljanja kvalitetom na području pružanja usluga pokazuje ubrzani razvoj. Evolucija te teorije započela je od opće teorije usluga i razvila se do izdvajanja posebnog područja teorije menadžmenta usluga, koje prenosi svoja znanja na područje teorije općeg menadžmenta.

U turizmu, teorija upravljanja kvalitetom razvojno zaostaje za istraživanjima na području opće teorije usluga. Znanstvenici koji se bave istraživanjem koncepta upravljanja kvalitetom u turizmu trebaju, između ostalog, do kraja izvršiti distinkciju ključnih diferencijalnih faktora specifičnih za područje turizma.<sup>62</sup>

Kakve su posljedice razvoja turizma za pojedine kategorije - stakeholderse, pitanje je koje zaslužuje posebnu pažnju.<sup>63</sup> Postavljaju se i zahtjevi za istraživanjima o tome kako upravljati fragmentiranom industrijom na koherentan način, što predstavlja ujedno i istraživačko područje ovog rada. Sistemski pristup pruža okvire za sagledavanje kompleksnosti turizma i niza interesa i subjekata koji se pojavljuju u turističkom sustavu.

Potrebna su i sofisticiranija istraživanja u modeliranju recipročne akcije između očekivanja klijenata i načina kako se na njih može utjecati, i njihovih iskustva. Istraživači će postići

---

<sup>61</sup> Yin, 1994.

<sup>62</sup> Laws, *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*

<sup>63</sup> *ibid.*, str. 51

bolje rezultate ako široko primijenjenu metodu anketiranja kombiniraju s drugim kvalitativnim metodama kao što su perceptualna mapa i druge slične tehnike kojima će se bolje obuhvatiti različite perspektive kvalitete turističke usluge.<sup>64</sup>

Budućnost turizma leži u turistima koji izražavaju svoje viđenje kroz izbor destinacije i turoperatora. Istraživanja u turizmu mogu pridonijeti boljem upravljanju turizmom, kako lokalno tako i globalno i poslužiti kao osnova za buduća poboljšanja na području menadžmenta, marketinga i razvoja u turizmu.

Temeljem iznesenog, razvidno je da se istraživačko područje ovoga rada uklapa u zahtjeve za daljnjim istraživanjima na području kvalitete u turizmu. Kroz prikaz modela sustava standarda turističke destinacije, u radu se pokušava izgraditi osnova za koherentno djelovanje na području destinacije, a kroz prikaz geneze i današnje uloge turističke zajednice, pokušava se iznaći optimalan model za funkcioniranje iste. Ispituje se i značenje turističke politike i pokušava se iznaći smjer u kojem se kreće turistička politika u našim uvjetima kao osnovni instrument implementacije sustava upravljanja kvalitetom.

---

<sup>64</sup> Laws, *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?*

### 3. TURIZAM I KVALITETA

Turizam je jedan od najznačajnijih socioloških, ekonomskih i psihosocijalnih fenomena današnjice. Izučavanju turizma pridaje se sve veća pažnja, i to kako s njegovog ekonomskog, tako i s drugih aspekata.

Stalni rast broja putovanja, povećanje turističke potražnje i ponude imali su za posljedicu ubrzani gospodarski razvoj krajeva koji su se kasnije nazvali turističkima, a svoj su nagli gospodarski razvitak mogli zahvaliti prvenstveno turizmu i djelatnostima koje su s njime posredno i neposredno povezane.

Stoga je i razumljivo da se pažnja teoretičara i praktičara turizma usmjerila prije svega na gospodarski aspekt tog suvremenog fenomena. Kasnije se izučavaju i ostali aspekti turizma.

U počecima razvoja turizma nije se ni slutilo koje će sve društvene i ekonomske implikacije uzrokovati njegov daljni rast. Tek se od sredine dvadesetog stoljeća počinje razmišljati o negativnim posljedicama razvoja turizma, prvenstveno na okoliš. Nekontrolirani razvoj turizma *«guta prostor»*, a postavlja se i pitanje kvalitete turističkog boravka u prenatrpanim turističkim destinacijama, u kojima je od izvornog čara malog primorskog mjesta ostalo malo ili ništa. Za neke je turističke krajeve, međutim, već kasno. Tamo je nesmiljena logika krupnog kapitala već uzela danak kvaliteti turizma i turističkog boravka.

#### **3.1. Turizam kao težnja ka kvaliteti života**

Kako bi se moglo svrsishodno raspravljati o sustavu upravljanja kvalitetom i njegovoj implementaciji u cjelokupni sustav turizma, potrebno je preispitati sam pojam turizma.

Postoje brojne definicije turizma. Jednu od najprihvatljivijih definicija dali su švicarski autori Hunziger i Krapf, a nju je usvojilo i Međunarodno udruženje znanstvenih turističkih eksperata (AIEST). U toj je definiciji turizma naglasak na odnosima koji se upostavljaju između brojnih aktera u turizmu i okružja.



Definicija glasi:

*«Turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna djelatnost.»<sup>65</sup>*

Turizam je složena pojava, a može se promatrati s nekoliko različitih aspekata. Najčešće se ističu prostorna, društvena i ekonomska dimenzija turizma.<sup>66</sup>

Kao ishodište u promišljanju pojma turizma javlja se *turistička potreba*. S vremenom se mijenja karakter i priroda turističkih potreba, što pred poimanje turizma i osmišljavanje turističkog razvitka postavlja nove izazove.

O turističkoj potrebi te o doživljavanju turističkog putovanja kao *«sunčane strane ulice»* života suvremenog čovjeka, Krippendorf je pisao:

*«Pretpostavke za trgovce praznicima i promicatelje turizma ne mogu biti bolje: opisani društveni činiooci već su ljude doveli u nadražajno stanje za put. Više se uopće ne razmišlja o tome želi li se raspoloživo vrijeme utrošiti na putovanje. Još manje o posljedicama koje takvo putovanje može imati na čovjeka i njegov okoliš.»<sup>67</sup>*

*«Turistički ponuđači treba samo da dođu sa svojim konkretnim ponudama i pobude definitivne putne apetite, te da i posljednje koji još oklijevaju uvjere kako je odmor u X-u ili putovanje u Y ispunjenje njihovih snova: turizam kao zaslužen, bezbrižan, bezazlen užitak, sunčana strana ulice.»<sup>68</sup>*

Turizam kao *«raj na zemlji»* još je jedna parafraza kojom se očituje hedonističko poimanje turističkog putovanja i boravka:

<sup>65</sup> Hunziger i Krapf, 1954, cit.u: Ante Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, MATE, Zagreb, 2001, str. 3.

<sup>66</sup> Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, str. 4.

<sup>67</sup> Marti, Heil Vetia, Basel 1981. cit. u: Jost Krippendorf, *Putujuće čovječanstvo*, SNL, Zavod za istraživanje turizma, 1986, str. 39.

<sup>68</sup> Krippendorf, ibid.

*"Propovjednici u crkvi mogu obećavati raj samo poslije smrti. Turistička industrija nudi ga već na ovome svijetu.»<sup>69</sup>*

Dulčić o turističkoj potrebi navodi:

*«O turizmu se često piše kao o području koje pruža širok «izbor užitaka», ili području na kojemu čovjek traži nove «sadržaje» i kvalitetu života. Turističke potrebe svojstvene su hedonističkoj prirodi čovjeka koji na «skali izbora užitaka» poseže za turističkim dobrima da bi mijenjao užitke. Empirijska istraživanja pokazuju da se turističke potrebe vrlo često zadovoljavaju na način koji kumulira raznovrsne užitke, od fizioloških i racionalnih do krajnje iracionalnih.»<sup>70</sup>*

Turističke su potrebe pokretane, dakle, hedonističkom prirodom čovjeka kao bića. Nadalje se navode alijenacija i konzumerizam kao pojave koje utječu na uključivanje suvremenog čovjeka u turistička putovanja.<sup>71</sup>

Turizam se dakle pojavljuje kao izraz iskonskog stremljenja ka kvaliteti života, put ka ostvarenju više kvalitete života i traženju samog sebe:

*“Osnovno i presudno jest ponuditi “ugodaj praznika” ili “atmosferu dopusta”, tj. sliku oprečnu svakidašnjici, koja izražava neusiljenost, opuštenost, radost, slobodu, ugodu, te mir, širinu, vrijeme koje se zaustavilo, “odmor”, i napokon stanovitu “romantiku”, povratak prirodi, iskonskome, ili pak poseban, neobičan doživljaj.”<sup>72</sup>*

Psihološki čimbenici turističke potrebe, na koje je Krippendorf ukazivao ranije, tek danas dobivaju značajnije mjesto u istraživanjima i u praksi<sup>73</sup>, a o iracionalnim čimbenicima turističke potražnje piše se i govori vrlo malo.

<sup>69</sup> O'Grady, R. KEM Pressedients - Artikeldienst, br. 33/80 od 27.10.1980, Basel, cit. u: Krippendorf, *Putujuće čovječanstvo* ibid., str. 40.

<sup>70</sup> Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, str. 15. i 16.

<sup>71</sup> Krippendorf u svom radu *Putujuće čovječanstvo* detaljno objašnjava alijenaciju kao značajan čimbenik pokretanja mase u turističke tijekove.

<sup>72</sup> Krippendorf, *Putujuće čovječanstvo*, str. 47.

<sup>73</sup> Detaljnije o tome u: Reisinger, Mavondo i Weber, *Do values, personality and motivations influence tourist activities and lifestyle?*, str. 65.

Turizam je sustav u čije djelovanje treba inkorporirati kvalitetu. Potrebno je ispitati kako se *težnja za kvalitetom* manifestira već u samoj fazi oblikovanja turističke potrebe.

Tijekom turističkog putovanja i boravka turisti traže kvalitetu života na koju su navikli, ili višu. S druge strane, domicilno stanovništvo želi razvoj turizma u destinaciji uz održanje njihove kvalitete života. Što sačinjava kvalitetu života? Elementi kvalitete života prikazani su u tzv. Karti kvalitete na slici 1.

Kvaliteta općenito, pa tako i kvaliteta života širok je pojam. U prikazanoj Karti kvalitete sagledani su najznačajniji elementi koji sačinjavaju kvalitetu života. Svi prikazani elementi trebaju biti ugrađeni u sustav destinacijskog menadžmenta.

### **3.2. Duhovna dimenzija turističke potrebe i kvaliteta**

Preokret iz pasivnog u aktivni odmor karakteristika je promjene u samoj prirodi turističke potrebe. Ta se promjena pojavila 70-ih godina dvadesetog stoljeća, a u sebi je sadržavala klicu sve značajnije duhovne komponente, koja posebno dolazi do izražaja danas:

*“Od početka sedamdesetih godina može se ustanoviti zamjetno okretanje prema aktivnom odmoru. Želja za spavanjem, odmaranjem, sve je manja, a sve su važnije kategorije kao “susreti s dragim ljudima, razgovori s drugima”, “zabaviti se, čavrljati, živjeti drukčije, uživati, igrati se” i “baviti se hobijima”. Nepromijenjen glavni motiv putovanja godinama je “duševna higijena”, odmor u svijetu koji se doživljava kao svijet različit od vlastite svakodnevice.”<sup>74</sup>*

Sagledavamo li turističku potrebu kao iracionalnu i duhovnu težnju suvremenog čovjeka, i ovdje nalazimo potrebu za kvalitetom.

Postavlja se pitanje: Koja je to duhovna potreba čiji se odgovor traži u turizmu? Čini se da je

<sup>74</sup> Krippendorf, *Putujuće čovječanstvo*, str. 43.

## Slika 1. KARTA KVALITETE

**Kvaliteta je veoma širok pojam.**

Opća je definicija kvalitete: KVALITETA JE NEŠTO DOBRO.

### KVALITETA ŽIVOTA

- Kvaliteta se vidi i osjeti.
- Kvaliteta privlači.
- Kvaliteta je toplina i svjetlost.
- Kvaliteta je ljubav – prema stvarima i ljudima.
- Kvaliteta je lijepo sjećanje.
- Kvaliteta je slušati i uvažavati tuđe mišljenje.
- Kvaliteta je kultura komuniciranja i ponašanja.
- Kvaliteta je imati mogućnost izbora.
- Kvaliteta je nešto lijepo.
- Kvaliteta je sve što čovjeka usređuje.
- Kvaliteta je učiti i znati.
- Kvaliteta je činiti dobro.
- Kvaliteta je nikada ne reći «ne» onima koji trebaju i traže pomoć.
- Kvaliteta je volja koja realizira dobre ideje i stvari.
- Kvaliteta je zahvaliti za primljeno (reći «hvala»).
- Kvaliteta je živjeti dostojanstveno.
- Kvaliteta je živjeti sigurno i u miru.
- Kvaliteta je mogućnost slobodnog izražavanja mišljenja.
- Kvaliteta je znati se odmoriti od napornog rada.
- Kvaliteta je učiniti ono što je obećano.
- Kvaliteta je voljeti život.
- Kvaliteta je voljeti i čuvati prirodu.
- Kvaliteta je lijepo ponuditi («izvolite») i lijepo zahvaliti («hvala»).
- Kvaliteta države je ponos i blagostanje njenih građana.
- Kvalitetu života čine sadržaj i forma.

teorija u turizmu ovo područje turističkih potreba još uvijek nedovoljno istražila. S druge strane, sagledavanje ove dimenzije je nužno, s obzirom na to da duhovni i iracionalni čimbenici mogu biti vrlo snažni pokretači čovjekova ponašanja. A kvaliteta turističke destinacije treba prije svega odgovoriti na ovakve duhovne, psihološke i iracionalne potrebe čovjeka, jer su one duboko usadene u čovjekovoj psihi.

Sagledan s ovog aspekta, turizam se očituje kao fenomen koji čovjeka vraća njegovoj biti, iskonskome «ja», vraća ga onome što čovjeka čini čovjekom, a to je želja za lijepim, težnja za zajedništvom, za ljubavlju, povratkom prirodi, zdravljem, humanim ljudskim odnosima.

Turizam nas time vraća onome što je “*najbolje u nama*”. Hermann Graf-Keyserling kaže: “*Najkraći put do samoga sebe vodi oko svijeta*”.<sup>75</sup>

Ulogu turizma kao puta u traženje “*više kvalitete*” ističe i crkva. Ona je to svoje stanovište definirala posebnim dokumentom - *Opći direktorij za dušobrižništvo turizma, br. 1*.<sup>76</sup>

Zanimljivo je da je upravo crkva u tom svom dokumentu dala vrlo obuhvatno viđenje duhovne dimenzije turističke potrebe, koja se u znanosti može promatrati s aspekta traženja smisla ljudskog postojanja.

Logoterapeut Viktor Frankl navodi:

« ... važna je noodinamika<sup>77</sup> (kao) bipolarno polje napetosti koje se neotklonjivo i neobilazno otvara između čovjeka i smisla što kroz njega čeka kao ispunjenje ... Inače dolazi do egzistencijalnog vakuuma i čovjek ne zna što hoće i počinje imitirati druge. Bit ljudske egzistencije leži u transcendenciji samog sebe. Biti čovjek znači uvijek biti usmjeren i okrenut prema nečem ili nekome. »<sup>78</sup>

<sup>75</sup> cit.u: Marijan Jelenić, *Crkva i turizam*, zbornik Hrvatska u europskom turizmu, Opatija, 1995, str. 273.

<sup>76</sup> Sv. Kongregacija za kler, *Opći direktorij za dušobrižništvo turizma*, Krćanska sadašnjost, dokumenti 4, Zagreb 1969. u: Jelenić, *Crkva i turizam*, str. 274.

<sup>77</sup> Noodinamika je pojam koji pripada noologiji. Noologija je “*znanstvena disciplina, (koja) prati učenje o duhu i čistom mišljenju kojim se nastoje pomiriti proturječja između objektivnog i subjektivnoga. (grč. Noos: razum + -logija)*”, Vladimir Anić i Ivo Goldstein, *Rječnik stranih riječi*, Novi liber, Zagreb, 2002, str. 918

<sup>78</sup> Viktor Frankl, *Liječnik i duša*, KS, Zagreb, 1993, str. 15. i 49, cit. u: Jelenić, *Crkva i turizam*, str. 272.



U promišljanju kvalitete u turizmu treba krenuti od čovjekovog traženja smisla, dakle, duhovnog traženja. Smisao je života *“uspon duha”*. Turizam bi trebao biti prilika za sabiranje svakog dobra, za pročišćenje vlastitoga duha.<sup>79</sup>

Turizam kao *“čimbenik mira”* nova je kvaliteta. Opći je mir nesmetani život i razvoj svakog naroda, naraštaja i pojedinca. Mir nije samo moralna, već je to, prema crkvi, i *«božanska kategorija, ravnoteža tijela i duše, sadašnjega i budućega života, ispunjenje odgovornosti pred Bogom i čovječanstvom.»*<sup>80</sup>

Crkva izričito potiče na turizam kada kaže: *“Neka se slobodno vrijeme upotrijebi za odmor, za jačanje društvenog i tjelesnog zdravlja: slobodnim aktivnostima i studijem, putovanjima u druge zemlje koja profinjuje duh, a povrh toga uzajamnim poznanstvima obogaćuje ljude; napokon sportskim vježbama i priredbama koje pomažu da se očuva psihička ravnoteža, pojedinca i zajednice, te da se uspostave bratski odnosi među ljudima svih staleža, narodnosti i rasa.»*<sup>81</sup>

Zanimljivo kako je upravo crkva u svojim preporukama o turizmu donijela teze koje su podudarne s poimanjem kvalitete, kvalitete života, kvalitete u turizmu i kvalitete kao ravnoteže između duhovnog i materijalnog, odnosno kvalitete kao načina za dostizanje unutarnjeg mira.

Osim *“traženja samog sebe”*, u turizmu je prevladavajuća potreba za odmorom. Odmor - *riposo*, od *repono* - znači opet postaviti, položiti, uspostaviti, obnoviti. Odmor je pravo koje se ne može nikome oduzeti. Odmor je nadređen, a potreba za odmorom se spominje još u Bibliji *“Sjeti se da svetkuješ dan subotnji ... sedmoga je dana subota, počinak posvećen Jahvi, Bogu tvojemu.”* (Izl 20, 8, 10)

Prema Bibliji, i sam je Bog *“sedmoga dana počinio”* stvorivši nebo i zemlju. Odmor nije praznina, odmorom se opet obnavlja, *“polaze božansko u ljudsko”*, uspostavlja red i obnavlja

<sup>79</sup> Jelenić, *Crkva i turizam*, str. 275.

<sup>80</sup> Jelenić, *Crkva i turizam*.

<sup>81</sup> *Gaudium et spes*, br. 61, Kršćanska sadašnjost 1980. str. 716, cit. u: *ibid.*

istrošeno.

Turizam je sredstvo koje pomaže “oporavku ljudske osobe”, služi “za obnovu duha i tijela od iscrpljenosti svakodnevnog života”, “dokazuje čežnju za slobodom”, u turizmu se “uspostavljaju međusobni odnosi i dijalog”, “unapređuje se osjećaj samostalnosti i poštivanja drugih”, “razvija neke vidove osobnosti” i dr.<sup>82</sup> Turizam je jedan od novih oblika života “koji dovodi u međusobni doticaj ljude svih civilizacija i religija”.<sup>83</sup>

U tom je kontekstu “dodir civilizacija” prožimanje svega što je neki narod stvorio.

Crkva u svojim preporukama ide dalje i ukazuje na potrebu kulturnog uzdizanja, te na ulogu i značaj turizma kao sredstva za jačanje mira i suradnje među narodima:

*«Crkva želi pridonijeti da “turizam postane čimbenik kulturnog odgoja”. Ako je “kultura sve ono što čovjeka čini dobrim” (Ivan Pavao II), a odgoj pomoć i napor da se iz sadašnjeg stanja dođe do željenog, onda u turizmu vidi sredstvo i priliku za takvo ostvarenje. I “razumijevanje među narodima” pretpostavlja poštivanje naroda kao jednog nepotrošnog identiteta, što uključuje poštivanje kulture, stupnja razvoja i običaja narodu kojemu se dolazi i ne olako napuštanje vlastitog identiteta.»*

U današnjem vremenu, kada je slobodnoga vremena sve više, odmor i praznike tek valja osmisliti. Slobodno vrijeme omogućuje «*novo otkrivanje sebe samih*», i predstavlja «*novi put da čovjek više postane čovjek*». <sup>84</sup>

Turizam je dakle kretanje ne samo *localiter* nego *entitative*.<sup>85</sup>

Čovječanstvo ide prema jednoj planetarnoj konvergenciji za kakvu nikada nije imalo takve mogućnosti kakve stvara turizam kao “*znak vremena*”. Nije čovjek zbog turizma, nego je

<sup>82</sup> *Opći direktorij za dušobrižništvo turizma*. . . , br. 11.

<sup>83</sup> *Opći direktorij*. . . , br. 11.

<sup>84</sup> *Završni dokument župnika iz centara za zimski turizam Španjolske i područja Alpa od 8-10 V.1995.*

Sonnenburg, Alto adige, br. 3, cit. u: *ibid.*, str. 277.

<sup>85</sup> *Ibid.*

turizam zbog čovjeka.<sup>86</sup> Središte je turizma čovjek.

S jedne strane, turizam na globalnom planu prestaje biti samo ambasadorom mira i postaje “paradigma globalizacije, prihvaćanja različitosti.”<sup>87</sup>

Na taj način turizam ilustrira modernu globaliziranu civilizaciju, njezinu dinamiku i razvoj, pri čemu se ističe humanizacija turizma kao najvažnija odrednica turističkog razvoja.

### **3.3. Koncept kvalitete života i upravljanje kvalitetom u turizmu**

Kako je navedeno ranije, elementi kvalitete života trebaju biti nezaobilazni dio svake turističke destinacije koja je okrenuta uspjehu, kvaliteti i harmoničnim odnosima svih sudionika u turizmu. Koncept kvalitete života i njegova veza s turizmom rijetko se nalaze u literaturi. Kvaliteta života se često navodi kao cilj održivog razvitka.

Nastao kasnih 60-ih i početkom 70-ih godina kao koncept zasnovan na kritici nekontroliranog gospodarskog razvitka i njegovim nepovoljnim, prije svega ekološkim implikacijama, koncept kvalitete života postepeno se uvodi u socijalne politike i u politiku općenito.

Razumijevanje koncepta kvalitete života očituje se kroz suprotstavljanje paradigme nazvane «društvo konzervatora» («*Conserver society*») postojećem potrošačkom društvu (slika 2.).

Koncept kvalitete života karakterizira interdisciplinarni, odnosno transdisciplinarni pristup, koji omogućuje holističko sagledavanje pojava, a uključuje: filozofiju, antropologiju, sociologiju, geografiju, povijest i druge znanosti.

<sup>86</sup> Ivan Pavao II, *Svjetski kongres o dušobrižništvu turizma*, Rim, 1979.

<sup>87</sup> Jelenić, *Crkva i turizam*.

Koncept kvalitete života može se definirati kao «način na koji doživljavamo vlastiti život».<sup>88</sup>

Kvaliteta života povezana je s načinom i stupnjem zadovoljenja fundamentalnih ljudskih potreba. To su: *opstanak, zaštita, ljubav, razumijevanje, participacija, dokolica, stvaranje, identitet i sloboda*.<sup>89</sup> Ove potrebe postoje neovisno o raznovrsnim kulturama i vremenskim okvirima. Te se potrebe mogu zadovoljiti kreiranjem modela bivstvovanja, posjedovanja, djelovanja i/ili interakcije.

Društvo se ne mijenja u svojim fundamentalnim potrebama, već u načinu na koji želi zadovoljiti te svoje potrebe. Determiniranost da se te potrebe zadovolje na pravi način treba se postići demokratskim procesom na različitim razinama civilnog društva (lokalna, regionalna, nacionalna).<sup>90</sup>

Koncept kvalitete života je, dakle, holistički, multidimenzionalni i interdisciplinarni koncept koji u središte postavlja zajednicu kao cjelinu.

Ta činjenica implicira nove poglede na turizam i kvalitetu u turizmu. Oni se manifestiraju u sljedećem:

- Turizam se ne može promatrati odvojeno od drugih sektora unutar zajednice.
- Turizam se mora promatrati kao integralni dio suvremene industrijalizirane zajednice i njene organizacije.
- Turizam se treba sagledavati kao jedno od sredstava koje će zadovoljiti potrebe društva.

Turizam je lukrativna industrija. Ona generira razvoj regije i stimulira ekonomiju u, najčešće, nerazvijenim područjima. Drugim riječima, upravo nerazvijene, u pravilu slabo naseljene regije postaju omiljene turističke destinacije.

<sup>88</sup> Max-Neef, cit. u: Albert Posma, *Quality of live: competing value perspectives in leisure and tourism*, u: Quality of Life, ATLAS Reflections June 2003, DA Arnhem, Netherlands, 2003., str. 11.

<sup>89</sup> Prev. i obr. autor. Orig.: Subsistence, Protection, Affection, Understanding, Participation, Leisure, Creation, Identity, Freedom, cit. u: Posma, *Quality of live...*

<sup>90</sup> Max-Neef, 1992, cit. u: Posma, *Quality of live: competing value perspectives in leisure and tourism*.

Slika 2. Dvije paradigme pogleda na svijet

<b>Potrošačko društvo</b>	<b>«Društvo konzervatora»</b>
<b>Vrijednosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dominantno socijalna paradigma</li> <li>✓ Ekonomske vrijednosti</li> </ul>	<b>Vrijednosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nova paradigma okoliša</li> <li>✓ Ljudske vrijednosti (humanizacija)</li> </ul>
<b>Planirani ciljevi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jednostrani / analitički pristup</li> <li>✓ Ekonomski razvoj</li> <li>✓ IMATI</li> <li>✓ Učinci / korisnost (kvantitativni, materijalistički pojmovi)</li> </ul>	<b>Planirani ciljevi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Holistički / sistemski pristup</li> <li>✓ Ljudski razvoj</li> <li>✓ BITI</li> <li>✓ Kvaliteta života (kvalitativni pojmovi)</li> </ul>
<b>Planiranja provode:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vanjski planeri i investitori</li> </ul>	<b>Planiranja provodi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zajednica</li> </ul>
<b>Razvoj:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vođen od strane proizvođača</li> <li>✓ Znanost i tehnologija kao instrument</li> <li>✓ Mono- ili multidisciplinarni pristup</li> <li>✓ Neograničena eksploatacija ekoloških resursa</li> <li>✓ Karakteriziran eksploatacijom</li> <li>✓ Profit dobivaju vanjski planeri i investitori</li> </ul>	<b>Razvoj:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vođen od strane zajednice</li> <li>✓ Razvoj društva kao instrument</li> <li>✓ Inter- ili transdisciplinarni pristup</li> <li>✓ Ograničena eksploatacija ekoloških resursa</li> <li>✓ Karakteriziran konzervacijom</li> <li>✓ Profit dobiva zajednica (kolektivizam, jednakost)</li> </ul>

Obradeno prema: Jackson, 1989; Burns, 1999, u: Posma, *Quality of live: competing value perspectives in leisure and tourism*, str. 11.

Posljednjih desetljeća je upravo ova, ekonomska funkcija turizma, bila prenaplašena. Cilj je bio ići bezrezervno u susret željama potrošača, a u cilju ostvarenja većeg profita. Tom su cilju hrlili naponi istraživača, konsultanata na području marketinga i menadžmenta, a osoblje je trenirano da razmišlja na takav način. Ovakav je pristup prenaplašavao konzumerizam, ali i utjecao na njegov daljnji razvoj. Prenaplašeni ekonomski pogled na turizam štetan je prije svega zato što je kapacitet nosivosti destinacije ograničen. Nadalje,



na taj se način tek u drugi plan postavlja mogućnost da se pomoću turizma ostvare i neki drugi, neekonomski ciljevi, kao što su: konzervacija kulturno-povijesne baštine, razvoj društvene infrastrukture, prenošenje saznanja o turističkom području itd.

Zbog toga, uspjeh turizma nije dobro mjeriti samo kroz broj dolazaka, broj noćenja, kroz iskorištenost smještajnih kapaciteta, prosječnu duljinu boravka, broj zaposlenih u turizmu, multiplikativne faktore i sl. jer je to tek dio ukupnog učinka kojim turizam doprinosi razvoju zajednice i zadovoljenju njenih potreba. Svi se ti učinci trebaju izražavati i u kvalitativnim pokazateljima. Toga trebaju postati svjesni svi subjekti u turističkom sustavu.

*«Na turizam se danas više ne gleda jednako kao prije. Njegov brzi razvoj, ali i promjene opće društvene strukture i svijesti doveli su do novog diferenciranog promatranja turizma. Širom svijeta vodi se diskusija o troškovima i koristima turizma za gospodarstvo, okolinu i društvo, a umjesto nekadašnjih govora o koristima u gospodarstvu.»<sup>91</sup>*

Ovakvim, novim sagledavanjima turizma treba biti prilagođena i metodologija. Ona se treba temeljiti na holističkim modelima, koji će uvažavati kompleksnost sustava. Nužno je primijeniti transdisciplinarni pristup u cilju boljeg razumijevanja psiholoških, socijalnih, ekonomskih, ekoloških, političkih i drugih aspekata turizma.<sup>92</sup>

Svaki subjekt turističkog sustava treba relativizirati svoje potrebe i biti otvoren potrebama i vrijednostima drugih.

*«Adekvatni turizam», turizam koji priželjkujemo, stoga se može definirati kao «kvalitetni turizam», a to je turizam koji nastoji uzeti u obzir potrebe i vrijednosti svih ključnih čimbenika turizma – turista, turističke industrije i lokalne zajednice. «Kvalitetni turizam» brine o uravnoteženju zajedničkih interesa na pošten i demokratski način.» (slika 3.)<sup>93</sup>*

<sup>91</sup> Krippendorf, 1988, preuzeto iz referata dr. Walter Ender, seminar «Okolina i turizam» - «Sustainable Tourism», Institut za turizam i slobodno vrijeme, Beč, cit. u: Dragan Magaš, *Turistička destinacija*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 1997, str.9.

<sup>92</sup> Posma, *Quality of life: competing value perspectives in leisure and tourism.*

<sup>93</sup> Posma, ibid.

Postavlja se ključno pitanje koje od tih triju perspektiva međusobno divergiraju, a koje se mogu pomiriti.

Postindustrijska zapadna društva doživljavaju korjenite demografske, sociološke i političke promjene koje dovode do sve većih zahtjeva za zadovoljavanjem psiholoških potreba čovjeka. Povećane psihološke potrebe dovode do traganja za novim iskustvima i do povećane potrebe za samoizražavanjem. Time dolazi do promjene osnovnih životnih vrijednosti - od konzumerizma, usmjerenog prema izvanjskim, materijalnim vrijednostima, ka usmjerenosti čovjeka sebi samome, pri čemu psihološke potrebe postaju osnovni prioritet.<sup>94</sup>

Slika 3. Okviri kvalitetnog turizma



Izvor: Albert Posma, *Quality of live: competing value perspectives in leisure and tourism*, str. 14.

<sup>94</sup> O' Sullivan i Sprangler, 1998.

Najznačajnije posljedice povećanih psiholoških potreba i traganja za novim vrijednostima suvremenog čovjeka postindustrijskog društva, promjene su u životnom stilu i ponašanju.

Značajke tog novog životnog stila su sljedeće:

- «COOCONING» – ljudi traže zaštitu i mir svog doma,
- MAŠTOVITA AVANTURA («FANTASY ADVENTURE») – želja za bijegom i zabavom,
- SITNA ZADOVOLJSTVA («SMALL INDULGENCES») – traženje malih, najčešće ne i skupih nagrada kao izvora utjehe i zadovoljstva,
- EGONOMIKA – usmjerenost na sebe i na unutarnje osjećaje,
- «CASHING OUT» – tendencija da se novčane nagrade zamijene za kvalitetu života i zadovoljstvo,
- «DOWN AGING» – redefiniranje uloge i očekivanja procesa sazrijevanja i starenja,
- «STAYING ALIVE» – briga i usmjerenost na zdravlje i wellness,
- «THE VIGILANTE CONSUMER» – naglasak je na potražnji i očekivanjima vrijednosti i personaliziranosti na tržištu,
- «99 ŽIVOTA» – većina stanovništva preuzima na sebe previše obveza i odgovornosti koje pokušava uskladiti,
- SPASITE NAŠE DRUŠTVO - interes i uključivanje u probleme zajednice, ekologije i društvenih pitanja,
- STVARANJE KLANOVA – stvaranje grupa koje dijele zajedničke interese,
- «OSVETA ZADOVOLJSTVA» – pobuna protiv tzv. «pravih stvari»,
- «ANCHORING» – povezivanje s duhovnim,
- «FEMALETHINK» – brižljiv, humaniji, topliji, «ženski» pristup,
- MANCIPACIJA – usvajanje toplijeg pristupa i od strane muškaraca (pojam ironično suprotan pojmu emancipacije), u smislu smanjenja dominacije agresivne, «muške» filozofije,
- RUŠENJE IKONA («ICON TOPPING») – «anti-veliko», posebno ako se odnosi na biznis i vladu.<sup>95</sup>

<sup>95</sup> Popcorn, 1991., Popcorn i Marigold, 1996, u O'Sullivan i Sprangler, 1998., cit. u: Posma, *Quality of live,...*

Ovakve promjene u ponašanju i životnom stilu izravno utječu na prirodu potražnje za proizvodima i uslugama, kako općenito, tako i specifično u turizmu. Pripadnik suvremene civilizacije sve više traži proizvode, usluge i iskustva koji zadovoljavaju njegove psihičke i unutrašnje potrebe. Cilj potrošnje više nije povećanje životnog standarda, već povećanje kvalitete života.<sup>96</sup>

Ovakve sociološke promjene na strani potražnje nameću neka značajna pitanja: Kako se ovakve promjene reflektiraju na turizam i turističku potražnju? Kako turistička destinacija i društvena zajednica može odgovoriti na ove promjene? Kako stimulirati turiste da poštuju specifičnosti destinacije? Kako se može stimulirati međusobno razumijevanje između turista i lokalnog stanovništva? Itd.

U traganju za profitom i dugoročnim razvojem, poslovne organizacije u turizmu trebaju pružati usluge koje su usklađene sa željama i potrebama turističkih potrošača.

U tom smislu, a u kontekstu gore navedenih promjena na strani potražnje, danas se u turizmu organizacije koje pružaju usluge dijele u dvije grupe. To su:

- Dobavljači koji proizvode iskustva kojim se povećava ili smanjuje stupanj zadovoljstva turista. Ovdje spadaju: bolnice, zračni prijevoznici, trgovačke organizacije, crkve i sl.
- Dobavljači koji proizvode iskustva kao središnji dio svojih usluga. Tu spadaju hotelske kuće, turističke agencije, industrija zabave i dr.

*«Proizvođači koji djeluju na način da spoznaju bit ljudske potrebe za iskustvom, te iz tih spoznaja izlaze s novom vizijom o tome kako ljudi žele živjeti, raditi, i prije svega istraživati, angažirati se i usmjeriti svoju energiju kroz alternative u načinu korištenja zabave i slobodnog vremena, bit će pobjednici na tržištu 21. stoljeća.»<sup>97</sup>*

Pored toga, značajno je napomenuti da *iskustvo* uključuje:

- osobe koje sudjeluju u iskustvu,

<sup>96</sup> Posma, *Quality of live*,..., str. 15.

<sup>97</sup> O'Sullivan i Sprangler, 1998, cit. u: Posma, *Quality of live*,..., str. 15. i 16.

- proizvođače iskustava,
- druge osobe koje sudjeluju u iskustvu,
- interakciju s iskustvom samim po sebi.<sup>98</sup>

Iz te perspektive, značajno je postaviti sljedeća pitanja: Kako će današnja turistička industrija, u svom nastojanju da slijedi potrebe turista, prerasti u «pravu» proizvodnju iskustava? Kako mogu *proizvođači iskustava* integrirati ostale sudionike u iskustvu? Kako mogu proizvođači iskustva stimulirati interakciju sudionika u iskustvu? Je li moguće zadovoljiti sve potrebe turističkih potrošača? Gdje su granice? Koliko daleko može turistička industrija dospjeti u težnji za dobiti, zapošljavanjem i trajnim razvojem? U kojem obimu treba turistička industrija uzimati u obzir potrebe i želje lokalne zajednice? Je li *de-marketing* ozbiljna alternativa?

Lokalna zajednica predstavlja jedan od najznačajnijih čimbenika turističkog iskustva. Zajednica turističkom iskustvu daje kontekst, koji je osobne, društvene, ekonomske, ekološke i političke prirode. Pripadnici lokalne zajednice zainteresirani su za turizam koji će zadovoljiti njihove potrebe za opstankom, zaštitom, ljubavlju, razumijevanjem, participacijom, dokolicom, stvaranjem, identitetom i slobodom. Ali civilno društvo često nema tu snagu, organizacijsku strukturu, adekvatnu institucionalizaciju ljudske ekspertize kojom bi moglo usmjeriti turistički razvoj u pravcu u kojem se žele zadovoljiti navedene potrebe društva.

Svakako, kvalitetni turizam mora uzeti u obzir specifičnosti svake lokalne zajednice.

*«Potencijalni doprinos koji turizam može donijeti lokalnoj zajednici mora se uravnotežiti s troškovima prilike, uzevši u obzir i mogućnost da se koristi mogu dugoročno održati.»<sup>99</sup>*

Turistički razvoj implicira proces kontinuiranoga i kompleksnoga balansiranja između potreba turista i potreba domaćina.

<sup>98</sup> Posma, *ibid.*, str. 16.

<sup>99</sup> Kadir H. Din, 1989.



Moguća pitanja koja se iz toga postavljaju jesu: Kako uključiti lokalnu zajednicu u turistički razvoj? Kako se turizam može integrirati s drugim sektorima lokalne ili regionalne zajednice? Kako može zajednica utjecati na iskustvo turista?

Sagledavanje kvalitete u turističkom sustavu moguće je kroz primjenu sistemskog pristupa.

*«Sistemski pristup je integrirani pristup sastavljen od različitih znanstvenih disciplina. Cilj je sistemskog pristupa u opisivanju sustava u svojoj sveukupnosti, kompleksnosti i dinamici. Sistemski pristup razlikuje se od analitičkog, koji nastoji sustav sagledavati kroz njegove najjednostavnije elemente. Sistemski pristup omogućuje proučavanje sustava kroz njegove detalje i razumijevanje pojedinih interakcija u sustavu.»<sup>100</sup>*

Primjena sistemskog pristupa traži prije svega razumijevanje strukturalne komponente turizma i identifikaciju elemenata u turističkom sustavu.

Složenost se turizma očituje prije svega u suprotstavljenosti ekonomske i socijalne funkcije turizma, suprotstavljenosti između korištenja i zaštite prostora, ali i između *«turista i receptivnog stanovništva, uvezene i domaće kulture, gostiju i domaćina, ljudi koji se odmaraju i onih koji rade.»<sup>101</sup>*

Kvalitetu u turizmu moguće je promatrati jedino kroz poimanje turizma u svoj njegovoj kompleksnosti, pri čemu sustav upravljanja kvalitetom treba postati jednim od načina da se usuglase brojni divergentni interesi u turističkom sustavu. Marković navodi:

*«Čini se kao da je ta suprotstavljenost u samoj suštini fenomena turizma, i da se istraživanja turizma trebaju temeljiti na pomirenju tih suprotstavljenosti, tih suprotnosti, «borbama polova» kojima je «nabijen» fenomen turizma.»<sup>102</sup>*

Hitrec posebno naglašava unutarnju suprotnost u fenomenu turizma koja se očituje na

<sup>100</sup> De Rosnay, 1975.

<sup>101</sup> Srđan Marković, *Strukturalni aspekti turizma*, Časopis Acta turistica, Ekonomski fakultet, Zagreb, br. 1/1989.str. 13.

<sup>102</sup> Marković, ibid.

prostorno-ekološkom planu, te navodi:

*«Broj sudionika u turizmu, dakle, stalno raste, dok se kvalitetan turistički prostor relativno smanjuje, uz snažno prisutan proces njegove degradacije.»*<sup>103</sup>

U kontekstu implementacije kvalitete u turistički sustav, sagledavanje strukturalnih komponenata turizma služi za lakše razumijevanje sveukupnosti turističke destinacije i njenih pojedinih elemenata, kako bi se u svaki od tih elemenata mogao ugraditi sustav upravljanja kvalitetom.

Različiti autori navode različite strukturalne komponente turizma. Marković te komponente sažima u pet grupa. To su sljedeće grupe:

1. fizičko-demografska struktura (nacionalnost, dob, spol, zdravstveno stanje i dr.),
2. tehničko-organizacijska struktura (prijevozna sredstva, turistički objekti i sl.),
3. prostorna i vremenska (sezonska) struktura,
4. ekonomska struktura (kategorije potrošača i sl.),
5. sociokulturna struktura (turisti i turistički apstinenti, socijalni sastav turista i domaćeg stanovništva, odnosi između turista i mještana i dr.).<sup>104</sup>

Dulčić pak posebno razmatra turistički sustav u užem smislu, koji se može raščlaniti na tri elementa:

- *potrošači* (kupci), koje identificiramo kao turiste,
- *proizvođači* i/ili isporučitelji proizvoda i usluga (ugostiteljstvo, trgovina, lokalni promet, komunalne i dr. djelatnosti), ili turistički servisi te
- *posrednici* ili medijatori sustava, gdje se uključuju posrednici između proizvođača i potrošača turističkih dobara, trgovci na veliko i malo ili agenti i prijevoznici u zračnom, željezničkom, cestovnom, pomorskom i dr. prometu.<sup>105</sup>

<sup>103</sup> Tomislav Hitrec, *Turistička ekologija te vidljive i nevidljive ekološke implikacije turističkog razvoja*, Časopis Acta turistica, Ekonomski fakultet, Zagreb, br. 1/1989, str. 18.

<sup>104</sup> Marković, *Strukturalni aspekti turizma*, str. 13.

<sup>105</sup> Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, str. 114.

### 3.4. Tko determinira kvalitetu u turizmu?

Turizam je, dakle, složeni fenomen. Turističke potrebe pokazuju karakter kompleksnosti, pri čemu je sve izraženija njihova psihološka, duhovna dimenzija i dimenzija introspektive. Turizam je ujedno jedan od najznačajnijih čimbenika kvalitete života suvremenog društva. U kontekstu ovih navoda, postavlja se pitanje: tko determinira kvalitetu u turizmu? U odgovoru na to pitanje treba uzeti u obzir potrebe najznačajnijih skupina sudionika u turizmu: turista, lokalnog stanovništva, turističke industrije te lokalne samouprave, uz nastojanje da se postigne njihov konsenzus.

Danas središnje mjesto u ovom sagledavanju zauzima klijent – turistički potrošač. No u turizmu se pojavljuju i mikroekonomski ciljevi poslovnih organizacija i specifični ciljevi lokalnog stanovništva. Čije ciljeve treba zadovoljiti turističkim razvojem?

Svedeno u okvire turističke destinacije, kao najznačajnije jedinice u kojoj se odvija razvoj turizma, determiniranje kvalitete u turizmu dobiva svoj oblik u strateškom menadžmentu turističke destinacije:

*«Gledano u širem kontekstu – što je za strateški management turističkih područja upravo neizbježno – potraga za strategijom pokušaj je utjecanja na kvalitetu života klijenata, odnosno gostiju nekoga turističkog područja kao i na kvalitetu života njihovih domaćina (samostalnih poduzetnika ili iznajmljivača) i svih osoba zainteresiranih i pogođenih procesom turističke potrošnje i proizvodnje u različitim područjima: u onima odakle turisti dolaze, kroz koja prolaze u ciljnim područjima.»<sup>106</sup>*

<sup>106</sup> Dragan Magaš, *Turistička putovanja kao ekonomska dobra: turistički management*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1995, str. 103.

## 4. TURISTIČKA DESTINACIJA

### 4.1. Pojam i vrste turističkih destinacija

Pojam turističke destinacije bio je često nedorečen i teško ga je precizirati. Pojam se najčešće koristio kao sinonim za odredište, odnosno cilj putovanja.

Riječ destinacija (od lat. *destinatio*) koristi se u svim romanskim i u mnogim anglosaksonskim zemljama. U svom izvornom značenju sinonim je za odredište, cilj - krajnji ili usputni<sup>107</sup>. Smatra se da je u turizam ušla posredstvom prometa, posebice zračnog, koji koristi anglosaksonsku terminologiju. U tom smislu destinacija označava u prvom redu najdalju, terminalnu točku avionskog putovanja.

Postoji još jedno leksičko značenje termina destinacija i to: određivanje, opredjeljenje, sudbina, usud.<sup>108</sup>

Sedamdesetih godina se tako shvaćeni pojam turističke destinacije proširio i na istraživanje turizma, i to prvenstveno na području njegovih tijekova između emitivnih i receptivnih područja. Destinacija je postala pojam kojim se objašnjava turistički lokalitet, zona, regija, zemlja, skupina zemalja, pa čak i kontinent.

Prve definicije destinacije označavaju taj pojam određenom prostornom cjelinom ili jedinicom pod nazivom "*tourist destination zone*" ili "*destination area*", odnosno "*Zielgebiete*" i "*Zielregionen*", bez obzira na njenu veličinu i bez naznake veličine prostorne jedinice na koju se odnosi jedan ili drugi naziv.<sup>109</sup>

Medlik definira turističke destinacije kao "*zemlje, regije, gradove i druga područja koja posjećuju turisti. Tijekom čitave godine njihove prirodne pogodnosti služe rezidentima i*

<sup>107</sup> Metelka, 199, cit. u: Tomislav Hitrec, *Turistička destinacija, pojam, razvitak, koncept*, Časopis Turizam, br. 3-4/95., Institut za turizam, Zagreb, 1995, str. 45.

<sup>108</sup> Klaić, *Rječnik stranih riječi*, Zagreb, str. 313.

<sup>109</sup> Travis, op.cit., na str. 487, Schöder, G., 1991, *Lexikon der Tourismuswirtschaft*, Hamburg, na str. 211, cit. u: Hitrec, *Turistička destinacija...* na str. 45.

*privremenim korisnicima - turistima.*<sup>110</sup>

Prema Lundbergu,<sup>111</sup> destinacija je opći pojam koji može biti korišten za “*svaku geografsku jedinicu koja se može promatrati kao zajednička cjelina (slika)*”, što znači sve od mjesta do kontinenta.

Magaš definira destinaciju kao “*razlog putovanja*”.<sup>112</sup>

S.Weber i V. Mikačić u svojoj definiciji turističke destinacije ističu njenu nedjeljivost od turističke atraktivnosti:

*«Turistička je destinacija mjesto intenzivnog okupljanja turista zbog različitih koristi koje im pruža, a koje predstavljaju determinante njezine turističke atraktivnosti.»*<sup>113</sup>

Sličnu definiciju navodi i Vukonić:

*«Turistička destinacija je širi prostor funkcionalne cjeline koji svoj turistički identitet gradi na konceptu kumulativnih atrakcija koje zbog doživljaja kojeg omogućuju i s dodatnom turističkom infrastrukturom, predstavljaju prostor intenzivnog okupljanja turista.»*<sup>114</sup>

Danas se, dakle, sam pojam turističke destinacije shvaća na nov način, s obzirom na to da je njegov smisao proširen izvan pojmovna odredišta putovanja. Pri tom se traži njihova dovoljna privlačna snaga i odgovarajuća opremljenost za dolazak i boravak turista. Taj prostor, dakle, mora raspolagati heterogenom turističkom ponudom.

Pojam turističke destinacije se, kroz praksu agencija i turoperatora, a naročito preko njihovih brošura, udomaćio i među turistima.

<sup>110</sup> Medlik, *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, 1993, Oxford, str. 148.

<sup>111</sup> Lundberg, D.E., *The Tourist Business*, VI Ed. VNR, N.York, 1990.

<sup>112</sup> Magaš, *Turistička destinacija*, str. 7.

<sup>113</sup> Sanda Weber i Vesna Mikačić, *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1995.

<sup>114</sup> B. Vukonić, 1996, cit.u: Kušen, *Turistička atrakcijska osnova*, str. 39.



Pojam turističke destinacije se - prostorno gledajući - percipira vrlo široko i vrlo različito.

To ima osobitu važnost u sagledavanju destinacije u kompleksnosti fenomena turizma.

Pojam turističke destinacije, sasvim suprotno od pojma turističko mjesto, nema u prostoru čvrste granice, a pogotovo nema uvijek iste kriterije po kojima bi se takve granice mogle povući. Turističkom destinacijom može se nazivati čitava zemlja i pojedina regija i pojedino turističko mjesto pa i pojedina uža lokacija.

Sve je izraženije mišljenje da bi se granice pojma turističke destinacije trebale odrediti prema percepciji turističkih potrošača.

Postoje, međutim, još uvijek neslaganja oko širine moguće primjene termina turističke destinacije. Pojam destinacije se često promatra u konfrontaciji s pojmom turističkog mjesta, a prisutno je još uvijek nerazumijevanje samog pojma destinacije u odnosu na pojam turističkog mjesta. Najčešće se taj "sukob" svodi na sukob različitih koncepcija razvoja, odnosno različitoga gledanja na politiku turističkog razvoja, pri čemu se politika točkastog razvoja pojedinačnih punktova sukobljava s politikom kompleksnog, ali prostorno kompaktnog razvoja širih prostornih jedinica.<sup>115</sup>

Teoretičari se slažu u tome da turistička destinacija nije točka, nego šire područje oko mjesta.

Zanimljivo je da je pitanje percepcije turističke destinacije, odnosno širine prostora kojega ona obuhvaća, različito. Percepcija nekog prostora, odnosno "prostorni cilj" turističkog putovanja "povećava se" ili "smanjuje" s udaljenošću između mjesta stalnog boravka turista i odredišta njegova turističkog putovanja. Npr. u tzv. dalekim putovanjima (*longhaul travel*, *Fernreisen*), turisti su spremni odredištem putovanja prihvatiti veći prostor, veću prostornu jedinicu. Tu se destinacija poistovjećuje sa cijelim državnim prostorom, a država pak s

<sup>115</sup> prema: Boris Vukonić, *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*, Časopis Turizam, br. 3-4/95, Institut za turizam Zagreb, 1995, str. 66-71.

prostornom jedinicom zaokruženog turističkog sadržaja. Dolaskom “na lice mjesta”, takva se percepcija mijenja - suzuju se prostorni kriteriji.<sup>116</sup>

Jedno od ključnih pitanja je hijerarhijski red turističkih destinacija. Kušen navodi:

*«Budući da je turistička regija postala istoznačnica za lokalitet, zonu, regiju, zemlju, skupinu zemalja i kontinent, to za potrebe njezina istraživanja valja jasno izdvojiti onu vrstu turističke destinacije koja se više kao takva ne može dijeliti. Funkcionalnim spajanjem osnovnih turističkih destinacija dobivaju se destinacije višeg reda.»<sup>117</sup>*

Ugledni britanski ekspert Middleton ocjenjuje istraživanje destinacije “*najpraktičnijim okvirom budućih istraživanja u turizmu*”<sup>118</sup>, što uključuje i planiranje destinacije i upravljanje njezinim razvojem. Nju isti autor uglavnom promatra na subnacionalnoj razini.

Iz ove je tvrdnje razvidna uloga i značaj konceptualizacije pojma turističke destinacije u teoriji i praksi.

Vukonić smatra da su osnovni razlozi zbog kojih je važno definirati pojam destinacije sljedeći<sup>119</sup>:

- Zbog proglašavanja turističkih mjesta i njihovog izdvajanja iz šire okoline - time se stimulira turistički razvoj u određenom limitiranom prostoru turističkog mjesta.
- Pojmom turističke destinacije uvodi se poimanje šireg prostora kao razvojne jedinice. Tako destinacija u neposredno ekonomsko korištenje uvlači i više različitog prostora, pa i onog manje atraktivnog. To je posebno zanimljivo za zemljišnu politiku, kao i za postizanje više cijene zemljišta koja donosi i lokalnom stanovništvu i zajednici mnogo veće koristi.
- Destinaciju više ne karakterizira tek neki prirodni raritet ili kulturni spomenik ili neka izuzetna manifestacija, već su to uporišne točke (faktori, elementi) na kojima se

<sup>116</sup> Vukonić, *ibid.*

<sup>117</sup> Kušen, *Turistička atrakcijska osnova*, str. 40.

<sup>118</sup> Middleton, 1994.

<sup>119</sup> Vukonić, *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*.

gradi cjelovitost sadržaja, turistički razvitak i tržišna predodžba određene turističke destinacije.

Hitrec<sup>120</sup> smatra da je određenje pojma destinacije značajno u širem i užem smislu:

- U širem smislu, destinacija je značajna za sagledavanje različitih utjecaja turizma na lokalnu zajednicu, za istraživanje složene resursne osnovice destinacije, za pitanje turističke rente, koncesije i dr.
- U užem smislu, zbog iznalaženja lokaliteta gdje se odvija ili bi se mogao odvijati promet posjetitelja, a u vezi s tim: stupanj atraktivnosti, stupanj zadovoljstva gostiju, upravljanje tijekovima posjetitelja, menadžment turističke destinacije, ali najčešće, mogućnosti njezina komercijalnog plasmana na tržištu.

Nadalje, evolucija destinacijskog koncepta u istraživanju turizma usko je vezana uz uvođenje pojma **turističkog proizvoda** shvaćenog kao kombinacija različitih resursa - prirodnih, društvenih, izgrađenih - što se nude na tržištu, a suštinski su upućeni na određen prostor, te su bez njega besmisleni.

Očito, naglasak je uvijek na važnosti privlačnih elemenata ili resursa, koje neki autori označavaju «značajnim turističkim čimbenicima» («*significant tourist factors*»), bilo da je riječ o valoriziranim ili latentnim - potencijalno iskoristivim atraktivnostima.<sup>121</sup>

Hitrec nadalje smatra da određenje pojma turističke destinacije omogućuje:

- općenito bolje korištenje prostora (namijenjenog turizmu),
- ekonomsku valorizaciju manje "kvalitetnih" turističkih resursa, a time i kompleksniju ponudu za potencijalne turiste, jer veći prostor logikom stvari upućuje na više različitih aktivnosti, a to znači mogućnost za više različitih turističkih aktivnosti,
- poboljšanje turističkog identiteta, a zatim i prepoznatljivosti (imidža) na turističkom tržištu,

<sup>120</sup> Hitrec, *Turistička destinacija, ....*

<sup>121</sup> Travis, 1989.

- bolju prezentaciju i plasman takve prostorne jedinice na domaćem i inozemnom turističkom tržištu, i naposljetku,
- veća prostorna jedinica znači i sadržajni boravak, što je važan, ponekad i presudan kriterij prilikom izbora destinacije.

Zaključuje se da bi se smisao i sadržaj pojma turističke destinacije trebao uklopiti u prikazanu koncepciju jer se time zadovoljava osnovni uvjet, a to je da je to prostorna jedinica koja svojim komplementarnim turističkim sadržajima može odgovarati zanimanju jednog ili više tržišnih segmenata u turizmu, što joj olakšava plasman i osposobljava je za tržišnu utakmicu.

Prema Middletonu<sup>122</sup>, tipične značajke očekivanog razvoja turističke destinacije su sljedeće:

- izraženija ekološka svijest suvremenog turista,
- nužnost očuvanja izvornih vrednota destinacije,
- pojačana konkurencija destinacija,
- zahtjevi za što većom standardizacijom usluga,
- potreba što aktivnijeg sudjelovanja lokalnog stanovništva u upravljanju destinacijom.

Svi ovi čimbenici djeluju, i pojačano će djelovati, u međunarodnim i nacionalnim razmjerima, no najizraženije će se odražavati upravo u turističkim destinacijama.

Prilikom razmatranja koncepta i uloge turističke destinacije, važno je napomenuti da je danas u tijeku profiliranje jednog novog tipa turista koji je ne samo iskusniji u tom svojstvu, već i glede okoliša ne iskazuje onaj posve utilitaristički i posesivni odnos kao nekoć. Naprotiv, on sve više shvaća nužnost očuvane prirodne i kulturne baštine posjećenog mjesta i područja. U obilju alternativnih destinacija izabrat će onu ekološki besprijeckornu kao i onu koja će mu pružiti najkvalitetniju uslugu i odgovarajuću vrijednost za novac. Sve je spremniji platiti i više, uz uvjet dobivanja “*integralne kvalitete*”. Taj je pojam i u turizmu

<sup>122</sup> Middleton, op.cit., na str. 117, cit. u: Hitrec, str. 49.

točno određen, ne samo s obzirom na kakvoću proizvoda i usluga (uz nužnu standardizaciju!), već i s obzirom na sigurnost sudionika.<sup>123</sup> Nadalje, lokalno se stanovništvo sve manje percipira kao inferiorna skupina onih koji opslužuju goste (u smislu Krippendorfovog pojma - *die Bereisten*) – naprotiv, želi se upoznati kulturu domaćina, običaje, a donekle i jezik. Domaćini se, osim toga, uključuju u planove razvoja destinacije, postajući tako aktivan partner u koncipiranju budućnosti turizma na svom terenu.

Sukladno takvim kretanjima koja predstavljaju osnovicu promišljanja tzv. održivog ili prihvatljivog turizma («*sustainable tourism*»), sagledava se i destinacija kao polazište i nukleus takvog razvoja. To se opravdava i važnom spoznajom o promijenjenom odnosu turista prema destinaciji.<sup>124</sup>

Ranije razmatranje problematike turističkih mjesta od 70-ih godina XX. stoljeća zamijenjeno je promišljanjem koncepta turističke destinacije.

«*Turističko mjesto je temelj koncepta destinacije.*»<sup>125</sup> Međutim, pojmovi turističko mjesto i turistička destinacija nisu sinonimi. Današnje turističke destinacije imaju svoje logično ishodište u pojmu turističkog mjesta.<sup>126</sup> Ipak, pojmovi turističko mjesto i turistička destinacija se još uvijek nedovoljno luče, a stariji autori često koriste prvi pojam. To dovodi do konceptualnih problema.

Termin *destinacija* se čak i često poistovjećuje s turizmom općenito, iako prvenstveno u odnosu na određene prostorne cjeline. On se tako poistovjećuje s pojmovima: turistički promet, turistički proizvod, turistički sektor, turističko gospodarstvo ili naprosto - turizam.<sup>127</sup>

Sam pojam turističke destinacije mijenjao se, prije svega, s razvojem masovnog turizma, ali i pod utjecajem razvoja i primjene marketinga u turizmu.

<sup>123</sup> Hitrec, 1993.

<sup>124</sup> Hitrec, *Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept*.

<sup>125</sup> Hitrec, *ibid.*

<sup>126</sup> Magaš, *Turistička destinacija*, str. 11.

<sup>127</sup> Hitrec, *Turistička destinacija ...*, str. 45.



Naime, masovni je turizam unio mnogostruke probleme uređenja prostora i njegove zaštite, što je navelo (prostorne) planere da u određenim prostornim granicama pokušaju odrediti pravila ponašanja turista, ali i njihovih domaćina, ali i iz razloga da u primjerenom odnosu broja turista i površine prostorne jedinice nastoje kvantificirati sve potrebne kapacitete - infrastrukturne, receptivne i dr.

S druge strane, uži pojam turističkog mjesta nije bio dovoljan za preciznije određivanje turističkog proizvoda kao predmeta tržišnih (marketinških) aktivnosti. Tražila se adekvatnija prostorna jedinica koja u svom sadržaju ima dovoljno elemenata da se može ponuditi na tržištu kao cjelovit proizvod.

Oba ova stajališta elaborirana su u mnogim teorijskim radovima. U početku su teoretičari cilj putovanja definirali u prostornom smislu kao turističko mjesto, kao točku u prostoru, što je potvrđivala i praksa. Ono je bilo čvrsto fiksirano u prostoru, s točno određenim granicama. Turistička mjesta nisu bila građena zbog turista: ona su na svojim lokacijama postojala davno prije dolaska turista. Dapače, upravo im je ta povijesna dimenzija i davala stupanj turističke atraktivnosti.

Takva je terminologija odgovarala razvoju turističkog prometa u prirodno atraktivnim naseljima i mjestima, gdje su posjetitelji dolazili privučeni ponajprije atraktivnošću prirodne okoline, a zatim i kulturnim i povijesnim sadržajima koncentriranim u takvim naseljima.

Za budući turistički razvoj važno je formiranje i uređenje veće prostorne jedinice od turističkog mjesta, odnosno predočene koncepcije turističke destinacije kao (samostalne) razvojne jedinice.

Hitrec<sup>128</sup> dijeli turističke destinacije na:

- *terminalne (krajnje)* i
- *međudestinacije (stop-overs; destination en route).*

---

<sup>128</sup> Hitrec, *Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept.*

Druga je podjela turističkih destinacija:

- *pojedinačne (individualne, mono-),*
- *višestruke (multi-) destinacije.*

Svjetska turistička organizacija (WTO) za statističke svrhe destinaciju definira kao “značajno mjesto posjećeno tijekom putovanja” i razlikuje:

- *udaljenu destinaciju* (tj. najudaljenije mjesto u odnosu na domicil),
- *glavnu destinaciju* (tj. mjesto gdje je provedeno najviše vremena),
- *motivirajuću destinaciju* (tj. mjesto koje posjetitelj smatra primarnim ciljem posjete).<sup>129</sup>

Postoje i druge složene klasifikacije turističkih destinacija prema raznim kriterijima. Pritom se klasični koncept turističke regije oslanja na načelo homogenosti njenih bitnih komponenti na osnovi kojih se zatim vrši prostorno razgraničenje i regionalizacija.<sup>130</sup> Otud potječe i najčešća podjela na: primorske, planinske, jezerske, otočne i dr. regije.

Značajne su i tzv. *polarizirane destinacije*, koje predstavljaju heterogeni prostor čiji su glavni dijelovi komplementarni.

Nadalje, govori se o *centralnim i perifernim turističkim odredištima*, kao i o hijerarhijskim odnosima u prostoru. Lokalitet višeg reda preuzima na sebe neke turističke funkcije za šire gravitacijsko područje predstavljajući svojevrstan “motor” razvoja i napretka, u pravilu zaostalijih, zona i mjesta. Ovdje se uklapa i pojam tzv. *vodeće destinacije*, kojem bi trebalo težiti u svakom regionalnom, pa i nacionalnom konceptu turističkog razvitka.<sup>131</sup>

Teorija se posvetila i razmatranju tzv. *multidestinacijskih shema*. To proizlazi iz saznanja da je posjećivanje više odredišta tijekom istog putovanja svugdje u osjetnom porastu, sudjelujući s 30 do 50 posto u totalima, kao i da su dosadašnja istraživanja destinacija

<sup>129</sup> WTO, *Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics*, Madrid, 1995, str. 7, cit.u: Hitrec, *Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept*.

<sup>130</sup> Čomić, 1988.

<sup>131</sup> Hitrec, *Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept*.

uključivala najčešće tek jedno odredište.<sup>132</sup> Mnoga putovanja iz turističkih pobuda, prema tome, ne odražavaju tek odnos izlazne i ulazne točke, već je on znatno složeniji.

Razlozi i motivi multidestinacijskih putovanja nalaze se na oba tržišna pola. S time je povezana i tipologija destinacija obuhvaćajući sljedeće prostorne modele putovanja:

- kružno putovanje s jednom žarišnom destinacijom,
- osnovna destinacija (u kojoj se boravi) - služi kao polazište za posjet drugim destinacijama u radijusu osnovne destinacije,
- regionalno kružno putovanje: posjet nizu destinacija u regiji,
- "lančano putovanje": tipični itinerar s posjetom nizu destinacija bez žarišnog odredišta.<sup>133</sup>

Razvio se, nadalje, i *koncept kumulativnih atrakcija* čija je suština u spoznaji da će destinacija s dovoljno snažnim i prepoznatljivim privlačnostima na koncentriranom prostoru ili nuđenih tijekom putovanja, odnosno *logično povezanim u sustav*<sup>134</sup>, na tržištu biti uspješnija od one koja ih prezentira nepovezane i raspršene.

Postavljaju se i pitanja međudnosa više destinacija, tj. utjecaja jednih na druge, izravno i u povratnoj sprezi, u smislu jačanja ili slabljenja njihove privlačne snage, a time i poslovnog uspjeha.

Turistička destinacija prelazi u svom razvoju, slično svojevrsnom živom organizmu, različite faze životnog ciklusa. Koncept životnog ciklusa turističke destinacije postavio je Richard Butler 1980. godine.

Koncept životnog ciklusa prikladan je za temeljito istraživanje turističkih destinacija, jer on u velikoj mjeri reprezentira specifični koncept destinacije, a može poslužiti i kao eventualna nadopuna ekstenzivne studije razvoja utjecaja turizma ili za komparativne studije. Koncept

<sup>132</sup> Lue, Crompton, Fesenmaier, 1993., cit.u: Hitrec, *Turistička destinacija ...*

<sup>133</sup> Hitrec, *Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept*.

<sup>134</sup> naglasio aut.

može poslužiti i kao koristan okvir za proces donošenja strateških odluka destinacijskog menadžmenta.<sup>135</sup>

Prema konceptu životnog ciklusa, turističke destinacije prolaze različita eksploatacijska stanja ili stanja razvoja, koja nastaju zbog utjecaja izravnih ili neizravnih čimbenika nestabilnosti, bez obzira utječu li ti čimbenici iz okruženja ili iz same destinacije.<sup>136</sup>

Slika 4. prikazuje životni ciklus turističke destinacije.

Pojedine su faze životnog ciklusa definirane odnosom između količinskih pokazatelja i vremena. Kao količinski pokazatelji mogu se koristiti: broj posjetitelja u odnosu na broj stanovnika u području, broj noćenja, turistička potrošnja i dr.

Prva faza životnog ciklusa destinacije je *istraživanje*. Ovu fazu često karakteriziraju čiste i nedirnut prirodne ljepote i mali broj posjetitelja u destinaciji, koje sačinjavaju prvenstveno nezavisni putnici i nekonvencionalni tragači za doživljajima. Turistička ponuda, promocija i infrastruktura nedovoljne su, ali je privlačnost destinacije velika, pri čemu postoje i mogućnosti lakšeg kontakta s domicilnim stanovništvom.

U drugoj fazi, nazvanoj *uključivanje*, dolazi do porasta broja posjetitelja, povećane aktivnosti turističkih agencija, izgrađivanja kapaciteta turističke ponude, započinju aktivnosti turističke promocije. Nastaje pritisak na javnu upravu da osigura infrastrukturu, a postepeno se većina razvojnih aktivnosti u destinaciji vezuje uz turizam. Povećani broj posjetitelja uzrokuje sve veće i teže opterećenje na životno okruženje, posebno na promet i sustav parkiranja. To dovodi do potrebe planiranja lokalnog razvoja. Kod stanovništva se bilježi povećani *indeks iritacije*<sup>137</sup> i pad kvalitete života.

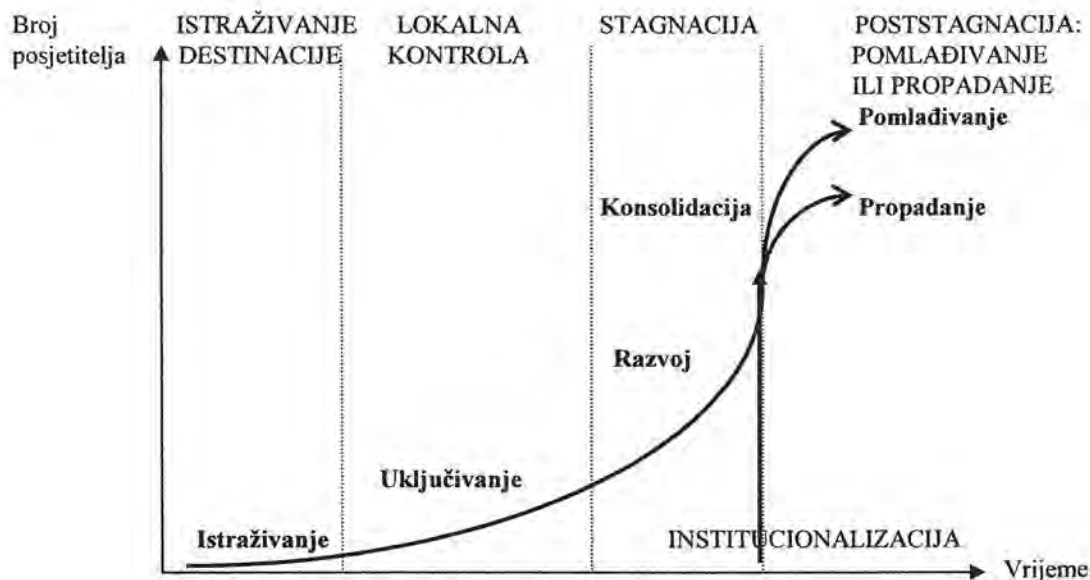
U trećoj fazi, *fazi razvoja*, destinacija bilježi dolaske velikog broja turista, kojih na vrhuncu sezone često ima više nego domicilnog stanovništva. Stopa rasta turizma dostiže svoju

<sup>135</sup> Martina Pásková, *Životni ciklus destinacije povijesnog grada*, Časopis Turizam, Vol. 50, br. 3/2002, Institut za turizam, Zagreb, 2002, str. 260. i 263.

<sup>136</sup> Magaš, *Turistička destinacija*, str. 21.

<sup>137</sup> Doxey, 1975, cit.u: Pásková, *Životni ciklus destinacije povijesnog grada*, str. 261.

Slika 4. Životni ciklus turističke destinacije



Izvor: Butler, 1980.

najvišu razinu, ali se to odnosi uglavnom na kvantitativne pokazatelje kao što su broj posjetitelja, noćenja i smještajnih jedinica. Kontrola i planiranje turističkog razvoja prelaze lokalne okvire. Kupovna moć posjetitelja i kvaliteta smještajnih jedinica raste sporije.<sup>138</sup>

U ovoj fazi turizam poprima značajke masovnosti pa u mnogim slučajevima dolazi do turističke saturacije i time smanjenja kvalitete turističkog boravka i kvalitete života lokalnog stanovništva. Povećan je broj grupnih dolazaka, a utjecaj turoperatora dobiva značajnu ulogu u izgradnji imidža destinacije. Iziritiranost stanovništva turizmom raste, a poneke destinacije bilježe i nezadovoljstvo domicilnog stanovništva alokacijom zarade od turizma, smatrajući da su financijska sredstva zarađena od turizma minimalno reinvestirana u općinsku strukturu.<sup>139</sup>

Faza razvoja bilježi pojavu tzv. *turistifikacije*<sup>140</sup> - ona, osim prometne zakrčenosti, dovodi i

<sup>138</sup> Pásková, *Životni ciklus destinacije povijesnog grada*.

<sup>139</sup> Agency ivp, Ltd. 1992-2002, cit.u: Pásková, *Životni ciklus destinacije povijesnog grada*.

<sup>140</sup> Pásková, *Životni ciklus ...*, str. 263.



do raslojavanja društva, stereotipa<sup>141</sup>, folklorizacije<sup>142</sup>, litoralizacije obale i depopulacije zaleđa te drugih socioloških fenomena.

U *fazi konsolidacije* usporava se tempo rasta broja posjetitelja. Kapacitet smještajnih jedinica se konsolidira.

*Faza stagnacije* je najkritičnija faza životnog ciklusa turističke destinacije, jer je ona odlučujuća za daljnja kretanja, odnosno ključna je u određivanju koja će od varijanti zadnje faze, poststagnacije, postati realnost. Broj posjetitelja dosiže granicu nosivosti. Destinacija ima dobro izgrađen imidž, a u velikoj se mjeri oslanja na posjetitelje koji se vraćaju.

U fazi stagnacije autentičnost i duh povijesne jezgre destinacije pomalo nestaje pod utjecajem turističke nadgradnje. Često se novi razvoj odvija na periferiji u odnosu na jezgru destinacije. U destinaciji se bilježi koncentracija posjetitelja, često zbog nedostatka efikasne orijentacije, sistema navigacije (većinom postavljanja alternativnih ruta) i adekvante promocije. Aktivnosti i odluke destinacijskog menadžmenta, razina provedbe strateškog plana, uspostavljanje pozitivnih regulativnih mjera i mehanizmi participacije ključni su čimbenici daljnje putanje životnog ciklusa destinacije.<sup>143</sup>

*Faza poststagnacije* ima dvije osnovne alternative: pomlađivanje (revitalizacija) ili propadanje. Neki autori razlikuju sljedeće varijante putanje životnog ciklusa u fazi poststagnacije: nagli pad (izravno padanje), pad, stabilizacija, prilagodba (preuređenje) i oporavak (pomlađivanje, revitalizacija). Priželjkivana varijanta oporavka ili revitalizacije moguća je tek smišljenom i koordiniranom akcijom destinacijskog menadžmenta, pri čemu se sustav upravljanja kvalitetom nameće kao neizostavni dio. Kako bi se realizirala revitalizacija, potrebno je izvršiti diverzifikaciju ponude, razvijati alternativne oblike održivog turizma i općenito izgraditi novi marketing-miks i «osvježiti» imidž destinacije.

U nekim destinacijama u fazi poststagnacije prevlada varijanta propadanja, bilo u obliku

<sup>141</sup> Barré Hervé, 2002, cit.u: Pásková, *Životni ciklus ...*, str. 262.

<sup>142</sup> Butler 1980., cit.u: Pásková, *Životni ciklus ...*, str. 262.

<sup>143</sup> Pásková, *Životni ciklus...*, str. 262.

postepenog, bilo u obliku izravnog padanja, pri čemu se bilježi pad kvalitativnih pokazatelja, ali i kvalitete usluge. Mnogi su posjetitelji za destinaciju zauvijek izgubljeni. Ova varijanta faze poststagnacije može se dogoditi zbog nepromišljene politike razvoja turizma ili zbog objektivnih okolnosti (rat, elementarne nepogode, terorizam i dr.). Zanimljivo je napomenuti da se često u slučaju pojavljivanja varijante opadanja, na strani turističke industrije bilježi nastanak tzv. «*hijena turizma*»<sup>144</sup>, tj. buljenja u uzroke pada turističkog prometa. Često se pojavljuje i fenomen tzv. «*opravdavanja*», pri čemu se uzroke pada turističkog prometa traži u objektivnim faktorima i u onim slučajevima kad je pad uzrokovan subjektivnim faktorima na strani ponude, prvenstveno zbog nekoordinirane turističke politike i neadekvatnog destinacijskog menadžmenta.<sup>145</sup> Buljenje u uzroke pada prometa i međusobno okrivljavanje za neuspjeh ne može dati kvalitetna rješenja, već se ona moraju tražiti u koordiniranoj akciji na nivou destinacijskog menadžmenta, koja će uključiti sve aktere u sustavu turizma. U tom slučaju može doći do oporavka, stabilizacije i revitalizacije u životnom ciklusu turističke destinacije, ali je to dugotrajan i sustavan proces.

Na taj će se način postići željeni cilj, a to je upostava zakonitosti kretanja životnog ciklusa destinacije (ciklus – reciklus), pri čemu se ciklusi ponavljaju.

Važno je napomenuti da se se “životna krivulja” može odnositi na turistička mjesta, regije, pa i države.<sup>146</sup>

Mnoga mjesta na hrvatskoj obali, pa i u unutrašnjosti, iz mladenačke su nezrelosti i poleta ušla u fazu zasićenosti, pa i “umora”. Neki čak govore o “*trošenju destinacija*” i o potrebi njihove revitalizacije.<sup>147</sup>

<sup>144</sup> Pásková, *Životni ciklus ...* .

<sup>145</sup> Pojava «*hijena turizma*» i tzv. «*opravdavanja*» zabilježena je 2004. godine u Istri. Uzroke pada turističkog prometa u prvom dijelu turističke sezone te godine, akteri turističkog sustava nalazili su jedan u drugome, međusobno se optužujući za turistički neuspjeh.

<sup>146</sup> Hitrec, *Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept*

<sup>147</sup> Hudman, Hawkins, op.cit. na str. 54.

## 4.2. Razvitak turističkih destinacija u našim krajevima

Razvoj turističke destinacije na našim prostorima treba promatrati u kontekstu razvoja turističkih mjesta.

Pod utjecajem povećanog broja dolazaka, u našim krajevima su izgrađeni novi objekti turističke ponude u naseljima, pa su njihovom izgradnjom sama naselja promijenila svoj urbani izgled. Neka od naših turističkih mjesta, kao npr. Opatija i Crikvenica, razvijala su se na posebnoj urbanističkoj i arhitektonskoj osnovici, formiranoj na prirodno pogodnim i atraktivnim lokacijama. Oni su nastali paralelno s nastankom turističkih mjesta npr. u Italiji i Francuskoj.

U kontinentalnom dijelu, ali u početku i u primorju, pojam turističkog mjesta vezan je uz razvoj termalnih kupališta, odnosno toplica. Zdravstvena funkcija tih mjesta starija je od funkcije kupanja i sunčanja na morskoj obali, koja se pojavljuje tek kasnije. To zorno potvrđuje i nastanak prvih turističkih mjesta na Jadranu, koja su se razvila kao zimovališta i lječilišta, a ne kao ljetovališta.

Tako shvaćeno turističko mjesto imalo je sve sadržaje koje su trebali i koji su zadovoljavali tadašnjeg turista. Zakonodavstva većine turističkih zemalja iz tog vremena, pa i tadašnje Kraljevine Jugoslavije, sankcionirala su "*situaciju na terenu*" i propisala najprije izgled i način izgradnje u samom mjestu, a kasnije i uvjete pod kojima se neko naselje moglo proglasiti "turističkim mjestom".<sup>148</sup>

Takav odnos prema turističkom odredištu zadržale su turistička teorija i praksa dugo vremena. Uostalom, nije bilo ni pravog razloga za promjene - turističko je mjesto i dalje zadovoljavalo načine na koje su turisti koristili svoje vrijeme boravka u takvim turističkim odredištima.

Nagovještaj promjena došao je prije Drugog svjetskog rata (1937. godine), međutim bilo je

<sup>148</sup> Kraljevina Jugoslavija donijela je poseban Pravilnik o proglašenju turističkih mjesta, 1936. godine. Zanimljivo je da bivša SFR Jugoslavija nije nikada donijela propis koji bi definirao turističko mjesto.

premalo vremena da se zaokruže pomaci koji su se počeli osjećati u ponašanju turističkih korisnika. Ti su se pomaci odrazili na veću penetraciju turista u (širi) prostor, a bili su uvjetovani prije svega većom pokretljivošću turista (izgrađena je željeznička, a kasnije i cestovna mreža).

Nakon Drugog svjetskog rata nastupila je brza izgradnja turističkih kapaciteta, prije svega u razdoblju od 1960. do 1980. godine. Takva izgradnja, uvjetovana i sve većom posjećenošću zbog sve većeg korištenja automobila kao masovnog prometnog sredstva, postavila je i nove zahtjeve na lokaciju, dakle na samo turističko mjesto. Naime, povećana izgradnja smještajnih i drugih kapaciteta jednostavno se nije mogla ukomponirati u urbano tkivo postojećih starih obalnih gradića i naselja.<sup>149</sup>

Ovakva potreba turističkog razvoja nametnula je traženje odgovarajućih slobodnih prostora, pa je ideologija nove turističke izgradnje prihvatila tezu o formiranju tzv. *turističkih kompleksa*, koji su trebali riješiti problem jer se po pravilu grade izvan postojećih naselja.

Takvom je izgradnjom doveden u pitanje dotadašnji pojam turističkog mjesta. Naime, očito je da su takve nove, iz naselja izdvojene i izolirane skupine objekata turističke ponude, postala odredišta, odnosno cilj dolaska (dijela) turističkih korisnika. Takve se skupine objekata nikako nisu mogle podvesti pod standardni pojam naselja, pa onda niti turističkog mjesta. Naime, u njima je nedostajala osnovna struktura i uobičajeni sadržaji naselja, a još i više od toga, nedostajalo je - lokalno stanovništvo.<sup>150</sup>

Ipak, ovakav razvoj situacije nije naveo zakonodavca da definira turističko mjesto, odnosno da izmijeni uobičajeno shvaćanje pojma turističkog mjesta. Pojavila se suprotnost između želja turista, koji su u pravilu više tražili naseljeno, živo mjesto, što im je obećano u katalogima turoperatora, a nalazili otuđene turističke komplekse izvan žarišta života turističkog mjesta.<sup>151</sup> Kasnije se takva mjesta grade sve bliže naseljenim mjestima.

<sup>149</sup> Prema: Vukonić, *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*, str. 66-71.

<sup>150</sup> Vukonić, *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*.

<sup>151</sup> Tzv. "turistička geta", Weber, 1995.

U tom se vremenu pojavio tračak osporavanja postojećeg termina turističkog mjesta i sadržaja koji je taj termin označavao. Na većem dijelu hrvatske obale takva se izgradnja spojila s urbanističkom i građevnom strukturom pojedinih naselja, što je stvorilo čitave izgrađene pojaseve koji su po uzoru na druga mediteranska područja dobili naziv «rivijera» - kao na primjer Crikvenička rivijera, Opatijska rivijera, Makarska rivijera, Kaštelanska rivijera i dr.

Pojam «rivijere» po prvi je puta pokazao jedan novi pristup prostoru u koji dolaze turisti, pristup koji više nema u «žizi» interesa turističko mjesto.

Čini se, međutim, da je pojam «rivijere» nađen kao prostorni i marketinški kompromis između želje turista za turističkim mjestima i njihovim realnim smještavanjem u otuđene turističke komplekse.

Ovaj novi pristup je prije zakonodavca prihvatila i priznala društvena turistička organizacija.

Ona je do tada otvarala svoja turistička društva samo u afirmiranim turističkim mjestima, kasnije i u općinskim središtima, a sada i u lokalitetima koji nemaju karakteristike naselja niti atribut turističkog mjesta.

S druge strane, takva ekspanzija turističkih kapaciteta ponude u širi prostor dovela je do uvođenja jednog novog pojma - *turističkog središta*. No, taj je pojam imao dvostruko značenje. Po jednom, riječ je o središnjem turističkom mjestu u širem prostoru, odnosno o turističkom mjestu najvišeg hijerarhijskog reda u određenom omeđenom prostoru; po drugom, riječ je općenito o vrlo afirmiranom turističkom mjestu.

Turističko je središte kao pojam ipak shvaćen u smislu svog gravitacijskog djelovanja.

Turistička središta zadovoljavaju potrebe kako vlastitih, tako i posjetitelja okolnih mjesta, postaju distributivni centri roba za posjetitelje i lokalno stanovništvo i sl. Ovakvo se djelovanje turističkih središta može označiti kao jedno od ishodišta kasnijeg uvođenja pojma turističke destinacije.



U razdoblju sve razvijenijeg planiranja prostora, u praksu se uvode i novi pojmovi: *turistička zona* i *turistička regija*. Ovi pojmovi počivaju na urbanističkim i još više na općim prostornim, ali i gospodarskim kriterijima. Riječ je o kriterijima homogenosti, odnosno o potrebi cjelovitog razvoja takve prostorne jedinice.

Navedena penetracija pojedinih kapaciteta ponude u širi prostor rezultirala je očekivanom prostornom disperzijom turista. To je imalo za posljedicu ekonomsku valorizaciju i onih resursa koji bi po ustaljenim gospodarskim kriterijima posjedovali turistički resurs tek drugo- ili trećerazredne vrijednosti. Uz ugostiteljske kapacitete, postepeno se grade i drugi – trgovački, sportski i zabavni sadržaji. To je dovelo i do stambene izgradnje u tim područjima, čime ona dobivaju funkcije naselja koja se formiraju po drugačijim prostornim kriterijima nego u tradicionalnim naseljima, što je rezultiralo njihovim drugačijim vizualnim identitetom.<sup>152</sup>

### **4.3. Elementi turističke destinacije**

Objektivna procjena elemenata turističke destinacije, kako pojedinačno, tako i u njihovoj višestrukoj povezanosti, čini značajnu osnovu za sustavnu analizu turističke destinacije, ne samo na teorijskoj razini, već i u praktičnom smislu. U praksi, ova procjena služi za realnu prosudbu gdje se destinacija nalazi u cijelom turističkom sustavu, kako bi se moglo ukazati na akcije za njezino što bolje tržišno pozicioniranje. Pri tome ne treba zanemariti utjecaj mnoštva naoko sporednih elemenata ponude, tj. onih izvan smještajno-prehrambenog kompleksa, a koji uvelike utječu na imidž destinacije. Tu se ubrajaju npr: opskrbljenost trgovačke mreže, vodička i mjenjačka služba, pošta i komunikacije, hortikulturna oplemenjenost i urednost okoliša, mogućnost izleta, lokalni transferi, ljubaznost osoblja, itd.<sup>153</sup>

<sup>152</sup> Zanimljivo je napomenuti svojevrsan eksperiment koji je realizirala Španjolska. Stimulirala je otvaranje drugačijih, tj. neugostiteljskih kapaciteta izvan užih turistički razvijenih prostora (uglavnom uz morsku obalu), kako bi zadržala stanovnike u zaleđu. Tako se turistički tokovi usmjeravaju prema zaleđu, a ne obratno.

<sup>153</sup> Hitrec, *Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept*.

Hitrec navodi sljedeće osnovne elemente turističke destinacije:

- *dostupnost* (i tržišni položaj uopće),
- *privlačnost* glede svih raspoloživih resursa,
- *organiziranost* na svim razinama (državnoj, društvenoj, gospodarskoj).<sup>154</sup>

Organiziranost destinacije ističe se kao jedan od njenih najvažnijih elemenata, bez kojeg bi prethodni elementi ostali nepovezani i ne bi mogli polučiti uspjeh.

Medlik definira i parametre pojma turističke destinacije:

*“O tome koliko je važna neka geografska jedinica kao turistička destinacija, odlučujuća su tri primarna faktora: atraktivnost, prirodne pogodnosti i pristupnost, koji se zajedničkim imenom katkada nazivaju i turistička kvaliteta destinacije.”*<sup>155</sup>

Medlik ističe povezanost elemenata turističke destinacije, koju naziva kvalitetom, te time, kao i Hitrec, ističe značaj povezivanja elemenata destinacije u sustav.

Analizirajući elemente turističke destinacije, potrebno je izvršiti i analizu turističkih resursa kao osnove atraktivnosti turističke destinacije. Svjetska turistička organizacija (WTO) dala je sljedeću podjelu turističkih resursa:

- Prirodni turistički resursi
- Kulturno-povijesna baština u turizmu
- Klimatski uvjeti
- Infrastruktura
- Turističke usluge i sadržaji.<sup>156</sup>

Na slici 5. nalazi se analitički prikaz pojedinih grupacija resursa turističke destinacije, prema izloženoj tipologiji Svjetske turističke organizacije.

Ovakav prikaz omogućuje procjenu lokalnih i regionalnih turističkih resursa.

<sup>154</sup> Hitrec, *ibid.*, str. 49.

<sup>155</sup> Medlik, *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Oxford, 1993, str. 148., podvukao aut.

<sup>156</sup> cit.u: Kušen, *Turistička atrakcijska osnova*, str. 48.

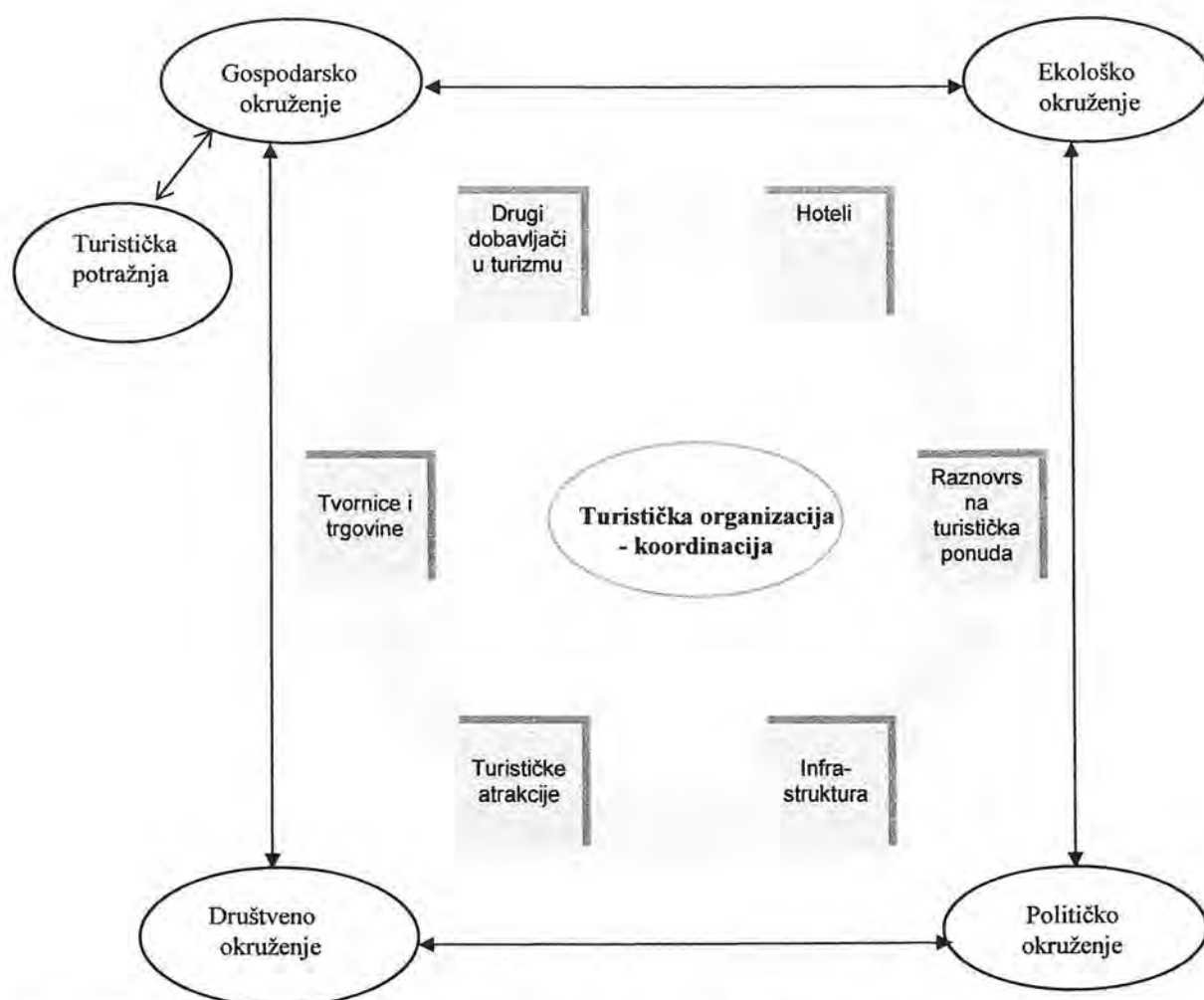
Slika 5. Lokalni i regionalni resursi koji privlače turiste

<p><b>Prirodni turistički resursi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaže</li> <li>• Koraljni grebeni</li> <li>• Planine</li> <li>• Pustinje</li> <li>• Šume</li> <li>• Zaštićena područja prirode</li> <li>• Slapovi</li> <li>• Jezera</li> <li>• Rijeke</li> <li>• Spilje</li> <li>• Fauna (životinje, ptice, podmorska fauna)</li> <li>• Ostalo</li> </ul>	<p><b>Infrastruktura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prijevoz i pristup: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zračne luke</li> <li>- luke</li> <li>- željeznice</li> <li>- cestovna mreža</li> </ul> </li> <li>• Izvori energije</li> <li>• Opskrba vodom (kvaliteta i kvantiteta)</li> <li>• Zbrinjavanje otpadnih voda</li> <li>• Zbrinjavanje krutog otpada</li> <li>• Komunikacije (pošta, telefon, mediji)</li> <li>• Banke i mjenjačnice</li> <li>• Zdravstvene usluge</li> </ul>
<p><b>Kulturno-povijesna baština u turizmu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povijesne zgrade i povijesna mjesta</li> <li>• Spomenici</li> <li>• Arheološki lokaliteti ili zbirke</li> <li>• Folklor i tradicija</li> <li>• Rukotvorstvo</li> <li>• Muzeji</li> <li>• Predstave, vizualna i primijenjena umjetnost</li> <li>• Znanstveni i tehnološki resursi</li> <li>• Ostalo</li> </ul>	<p><b>Turističke usluge i sadržaji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Smještaj (broj smještajnih jedinica i broj kreveta) <ul style="list-style-type: none"> <li>- odmorišna mjesta</li> <li>- hoteli: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kapaciteta 10-25 kreveta</li> <li>- kapaciteta 25-100 kreveta</li> <li>- kapaciteta više od 100 kreveta</li> </ul> </li> <li>- kampovi (broj jedinica)</li> <li>- privatni smještaj, prenoćišta</li> </ul> </li> <li>• Usluge prehrane: <ul style="list-style-type: none"> <li>- broj sjedala manje od 20</li> <li>- 20-50 sjedala</li> <li>- više od 50 sjedala</li> </ul> </li> <li>• Prijevozne i turističke agencije</li> <li>• Snabdjevači i turistički vodiči</li> <li>• Kupnja (regionalna i standardna roba)</li> <li>• Rekreacija i zabava</li> <li>• Sport (promatrači i sudionici)</li> <li>• Turističke informacije</li> <li>• Turistički kadrovi (raspoloživost i obuka)</li> </ul>
<p><b>Klimatski uvjeti</b> (Sezona, Post sezona, Izvan sezone):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosječne temperature</li> <li>• Relativna vlažnost</li> <li>• Količina padalina</li> <li>• Broj sunčanih dana</li> <li>• Učestalost i snaga vjetrova</li> <li>• Čistoća zraka</li> </ul>	

Izvor: *Sustainable tourism development: guide for local planners*, World Tourism Organisation, Madrid, 1993., cit. u: Kušen, *Turistička atrakcijska osnova*, str. 49.

Elementi turističke destinacije sagledani u svojoj povezanosti oblikuju sustav. Prikaz turističke destinacije kao sustava nalazi se na slici 6.

Slika 6. Turistička destinacija kao sustav



Izvor: Biger, T., *Management von Destinationen und Tourismus-organisationen*, str. 79., cit.u: Magaš, *Reengineering in the tourist destination*, 17th Biennial International Congress Tourism & hospitality industry 2004: new trends in tourism and hospitality management, zbornik radova, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004, str. 198.

Turistička destinacija predstavlja, dakle, složen sustav koji se sastoji od više elemenata i složenog okruženja kojim treba upravljati. Stoga središnje mjesto u sustavu zauzima turistička organizacija, koja pomoću destinacijskog menadžmenta treba obavljati ovaj zahtjevan zadatak.

## 5. UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

### 5.1. Definicija i značenje kvalitete

Riječ *kvaliteta* je latinskog podrijetla (*qualitas*) i znači: kakvoća, svojstvo, vrsnoća neke stvari, vrednota, odlika, značajka, sposobnost.

Kvaliteta shvaćena kao “*nešto dobro*”<sup>157</sup>, vrlo je star pojam. Kvaliteta je vezana uz sam početak ljudske aktivnosti i gospodarske djelatnosti i postoji kroz čitavu povijest do današnjih dana. Uvijek je, naime, postojala neka vrsta specifikacije (kasnije norma, standard) pomoću koje je, u ime vlasnika (poglavice, faraona, kralja, poduzetnika i dr.), neki inspektor kontrolirao, odobravao ili odbacivao ponuđeni proizvod ili uslugu.<sup>158</sup>

Sam pojam kvalitete teško je precizno definirati. Pirsig navodi: “... *premda kvaliteta ne može biti definirana, vi ipak znate što ona jest.*”<sup>159</sup>

Kvaliteta se može definirati kao «*razina vrsnosti, kakvoće*»<sup>160</sup>, odnosno kao «*svojstvo, osobina, kakvoća, ono što označuje (obilježava, određuje) neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava; vrijednost, valjanost neke stvari, njezina primjerenost određenim uzorima, normama.*»<sup>161</sup>

S obzirom na obuhvat, kvalitetu je moguće definirati kao «*... sveobuhvatnu izvrsnost, odnosno određeni stupanj izvrsnosti.*»<sup>162</sup>

<sup>157</sup> Ivanka Avelini Holjevac, *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1998., str. 79.

<sup>158</sup> B.J. de Noray, *Traité de la qualité totale*, Le mouvement international de la qualité, DUNOD, Paris, 1990., str. 3-12., cit. u: Avelini Holjevac, *ibid.*

<sup>159</sup> R. Pirsig, prema V.D. Hunt, *Managing for Quality, Integrating Quality and Business Strategy*, Business One Irwin, Homewood, Illinois, 1993. str. 32., cit. u: Hrvoje Skoko, *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Sinergija, 2000., na str. 6.

<sup>160</sup> Vladimir Anić, Ivo Goldstein, *Rječnik stranih riječi*, drugo izdanje, Novi liber, Zagreb, 2002., str. 767.

<sup>161</sup> *Enciklopedija leksikografskog zavoda*, 3. svezak, Zagreb, MCMLXVII, str. 707.

<sup>162</sup> *Webster's Comprehensive Dictionary*, Darling Kindersley Limited and Oxford University Press, Great Britain, 1998, str. 667., cit. u: Skoko, *Upravljanje kvalitetom*, na str. 6.



Kvaliteta se danas shvaća sveobuhvatno, ona zadire u sve aktivnosti pojedinca i sve pore društva: *«Kvaliteta je kultura, proces koji može oblikovati budućnost.»*<sup>163</sup>

U suvremenim uvjetima o kvaliteti se sve više govori u kontekstu stvaranja vrijednosti za potrošače. Tako Schröder o kvaliteti kaže sljedeće:

*“ ... Kvaliteta je općenito definirana kao “zadovoljavanje ili nadmašivanje” potreba potrošača. To znači da je proizvod (roba i/ili usluga) prikladan za upotrebu od strane potrošača. Prilagođenost za upotrebu povezana je s vrijednošću koju dobiva kupac i s njegovim zadovoljstvom. Samo je kupac, a ne proizvođač, onaj koji to može odrediti.”*<sup>164</sup>

Vrijedi, dakle, maksima: *“Realna kvaliteta je prisutnost vrijednosti - a ne tek odsutnost nedostataka.”* (J. Hagan, prema staroj poslovići).

U tom smislu je značajno definirati i kvalitetu poslovne organizacije. Gašparović navodi: *“Pojam kvalitete poduzeća teško je definirati, a njezinu veličinu je nemoguće izmjeriti. Usprkos tome, u stručnim i poslovnim krugovima će se s priličnom pouzdanošću tvrditi da je neko poduzeće kvalitetno, pa će se čak i stupnjevati veličina kvalitete. Ako se jednom uspostavio kriterij za određivanje kvalitete i na osnovi njega utvrdila veličina kvalitete, onda je već lakše prosuđivati rast kvalitete poduzeća”.*<sup>165</sup>

Razmatrajući kvalitetu u kontekstu poslovnog upravljanja, radi se, dakle, o potrebi stvaranja što veće vrijednosti za potrošače. Stoga je kvaliteta, koju treba promatrati u znatno širem kontekstu nego do sada, osnovna pretpostavka povećanja korisnosti proizvoda, ali istodobno i vrlo bitan čimbenik stvaranja što povoljnijih uvjeta za potrošače (kao npr. prihvatljiva, odnosno što niža razina cijena, “brzi odgovor” na sve zahtjeve potrošača, fleksibilnost s obzirom na količinu i raznovrsnost proizvoda, visoka razina

<sup>163</sup> Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 48.

<sup>164</sup> R.G Schröder, *Upravljanje proizvodnjom, Odlučivanje u funkciji proizvodnje*, četvrto izdanje (prijevod), MATE, Zagreb, 1999., str. 90-91., cit. u: Skoko, *Upravljanje kvalitetom*, na str. 8.

<sup>165</sup> V. Gašparović, *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, str. 91., cit. u: Skoko, *ibid.*

usluga i svi oni čimbenici koji na bilo koji način čine vrijednost u skladu s percepcijom potrošača).

*«Pomakli smo se od jednostavnog mjerenja produktivnosti i njenog povećanja na fokusiranje klijenta, njegovih zahtjeva i zadovoljstva.»<sup>166</sup>*

Proizvođači trebaju danas «svojim proizvodima (dobrom i/ili uslugama), kao i svime onime što uz njih ide, dovesti svoje kupce do ushićenja.»<sup>167</sup>

Maksima “*kupac je kralj*” danas je aktualnija više nego ikada. Stoga je prvenstveno potrebno da kupac proizvoda (i/ili korisnik usluge) u svakom trenutku bude potpuno siguran kako za svoj novac dobiva optimum.<sup>168</sup>

Prihvatanje takva pristupa dovest će poslovnu organizaciju do profitabilnog poslovanja na dugi rok i stabilna dugoročnog razvoja, što ima za posljedicu, pored zadovoljstva potrošača, i zadovoljstvo svih ostalih zainteresiranih strana (zaposlenici, vlasnici, dobavljači te cijelo društvo).

Stoga je kvaliteta u posljednje vrijeme prerasla iz objekta inspekcije, odnosno kontrole, u strateški cilj i činitelj konkurentnosti, razvivši se u jedno od najvažnijih konkurentskih oružja poslovnih organizacija, posebno na globalnom, svjetskom tržištu.<sup>169</sup>

## **5.2. Elementi potpune kvalitete i sustav TQM**

Kvaliteta je složen pojam, sastavljen od više elemenata ili kriterija. Svi su elementi ili kriteriji kvalitete podjednako značajni i svi oni sačinjavaju stopostotnu kvalitetu. Ukoliko nedostaje jedan element kvalitete, izostaje potpuna kvaliteta proizvoda i/ili usluge.

<sup>166</sup> Chapman & Hall, *Total Quality Management, the key to business improvement*, 2-6 Boundary Row, London, 1994, str. 5.

<sup>167</sup> Skoko, *Upravljanje kvalitetom*, Predgovor, str. V.

<sup>168</sup> Nenad Ignjac, *Mala enciklopedija kvalitete - upoznajmo normu ISO 9000*, I. dio, Oskar, Zagreb, 1998., str. 26.

<sup>169</sup> Skoko, *Upravljanje kvalitetom*, ibid.

Slika 7. Opći elementi kvalitete proizvoda i usluga

Dimenzija	Definicija
✓ Dostupnost	- Proizvod ili usluga lako je dostupna.
✓ Jamstvo	- Osoblje je pristojno, brižno i obrazovano.
✓ Komunikacija	- Klijenti su informirani na jeziku koji mogu razumjeti, o svim proizvodima ili uslugama, te svim njihovim promjenama.
✓ Stručnost	- Osoblje posjeduje nužno znanje i vještine za proizvodnju i prodaju proizvoda ili pružanje usluga.
✓ Standard	- Proizvod ili usluga odgovaraju standardu.
✓ Ponašanje	- Pristojnost, uljudnost i briga osoblja prema klijentima.
✓ Manjkavost	- Svaka kvaliteta usluga koja nije definirana, a utječe na zadovoljstvo klijenta.
✓ Trajanje	- Izvođenje, rezultat usluge ili proizvod imaju duže trajanje.
✓ Angažiranost	- Osoblje pokazuje razumijevanje, te pruža individualnu pažnju svakom gostu.
✓ Humanost	- Proizvod ili usluga je pružena tako da očuva dostojanstvo i samopoštovanje klijenta.
✓ Efekti	- Proizvod ili usluga pruža efekt koji se očekuje.
✓ Pouzdanost	- Sposobnost prodaje proizvoda ili pružanja usluge na diskretan i pouzdan način.
✓ Odgovornost	- Trajanje prodaje proizvoda ili pružanja usluge je određeno.
✓ Sigurnost	- Proizvod ili usluga se pruža na najsigurniji mogući način bez rizika i opasnosti.

Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 12-13.

Pored prikazanih, općih elemenata kvalitete, proizvod ili usluga trebaju zadovoljavati i specifične elemente kvalitete, prema zahtjevima struke unutar djelatnosti kojoj pripadaju.

Kvaliteta je danas rezultat naraslih, ali i dalje rastućih i sve raznovrsnijih potreba potrošača, uz istovremeno snažno jačanje konkurencije, globalizaciju svjetskog tržišta i razvoj moderne tehnologije. Odgovor poslovne organizacije na takve izazove treba biti stalno poboljšanje kvalitete kroz prihvaćanje suvremenih filozofija i pristupa kvaliteti te na njihovim temeljima razvijenih i implementiranih sustava upravljanja kvalitetom.

Rastućim značenjem i ulogom kvalitete u poslovnom upravljanju, razvio se koncept *potpune (ukupne, cjelokupne) kvalitete*, a sve veće prerastanje kvalitete iz tehničke u

menadžersku kategoriju utjecalo je na nastajanje i razvitak koncepta *upravljanja potpunom kvalitetom*, kao jednog od najznačajnijih sustava modernog poslovnog upravljanja.

*Upravljanje potpunom kvalitetom (Total Quality Management, TQM)* je sustavni pristup menadžmentu, čiji je cilj kontinuirano povećanje vrijednosti za kupca oblikovanjem i kontinuiranim unapređivanjem organizacijskih procesa i sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje sve zaposlenike i širi se prema natrag i prema naprijed uključujući tako i lanac opskrbe i lanac kupaca.<sup>170</sup>

Sustav upravljanja potpunom kvalitetom temelji se, dakle, na interaktivnosti proizvođača i potrošača, ali uključuje i lanac opskrbe kao značajni čimbenik kvalitete proizvoda.

Sustav TQM nastoji osigurati, tj. stvoriti uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti uslugu onda kada, gdje i kako kupac - potrošač želi i očekuje i to prvi i svaki sljedeći put. Dakle, naglašena je konstantna kvaliteta i usmjerenost svih zaposlenika prema kvaliteti.<sup>171</sup>

U sustav TQM trebaju, dakle, biti uključeni svi zaposleni: oni trebaju biti okrenuti kvaliteti, odnosno njezinu stalnom poboljšanju; komunikacije se trebaju temeljiti na porukama kvalitete; zaposleni trebaju shvatiti i prihvatiti potrebe za promjenom kulture i njezinom usmjerenošću prema kvaliteti.

TQM ima za cilj zadovoljiti ili nadmašiti potrebe kupaca po cijeni koja njima odražava vrijednost.<sup>172</sup>

Prema definiciji *Britanske udruge za kvalitetu (British Quality Association)*, TQM je «*filozofija korporativnog poslovnog menadžmenta koja je prepoznala neodvojivost potreba potrošača i poslovnih ciljeva organizacije.*»<sup>173</sup>

<sup>170</sup> M.J. Stahl, *Management, Total Quality in Global Environment*, Blackwell Publisher, Cambridge, Massachussets, 1995., cit. u: Skoko, *Upravljanje kvalitetom*, str. 11.

<sup>171</sup> Prema: Avelini Holjevac, *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatima*, str. 83.

<sup>172</sup> H.Harington, cit.u: Chapman & Hall, *Total Quality Management, the key to business improvement*, str. 24.

<sup>173</sup> British Quality Association, cit.u: Chapman & Hall, *Total Quality Management*,...

TQM osigurava maksimalnu učinkovitost i efikasnost u poslovnom procesu, pri čemu menadžment ima zadatak implementacije poslovnih procesa i sustava koji će promovirati izvrsnost, sprečavati pogreške i osigurati povezanost svih aktivnosti poslovnog procesa s potrebama kupaca i razvojem poslovnih ciljeva.

*«Koristeći sve raspoložive ljudske i materijalne resurse, Quality Management objedinjuje sve tehnike upravljanja, postojeće i nove načine unapređenja poslovanja i sva tehnička znanja i sredstva, sve usmjereno na stalno unapređivanje svih procesa. Provođenje TQM-a zahtijeva privrženost, disciplinu i stalan napor svih zaposlenih jer on uključuje sve i ovisi o svakomu. Svaka aktivnost treba funkcionirati ispravno i biti usmjerena prema zajedničkom cilju. TQM je sustav koji osigurava sistematično i kontinuirano unapređenje svih procesa rada, povećanje kvalitete proizvoda i usluga, ali i kulture života danas i u budućnosti. On osigurava izbjegavanje beskorisna napora i nepotrebno trošenje resursa jer omogućava ostvarenje ciljeva u najkraćem vremenu i uz najniže troškove.»<sup>174</sup>*

TQM je, dakle, filozofija menadžmenta koja stremi tome da najbolje iskoristi sve raspoložive resurse i prilike konstantnim poboljšanjem. *«TQM je ključna strategija poslovnog uspjeha i ključno pitanje menadžmenta budućnosti jer je esencijalna za efikasnost i kompetitivnost.»<sup>175</sup>*

Suvremeni pristup potpunog upravljanja kvalitetom zahtijeva promijenjenu ulogu vrhovnog menadžmenta, ali i menadžmenta svih ostalih razina, kao i svih zaposlenika u organizaciji, pri čemu pojedine performance svih uključenih trebaju biti mjerljive. Prema sustavu TQM teret kvalitete više nije na inspekciji / kontroli, već na onomu tko proizvod radi, odnosno, uslužuje, rukovodi, planira i dr. Dakle, svatko je odgovoran za svoj posao.<sup>176</sup>

Sustav TQM obuhvaća stalno poboljšanje kvalitete. Riječ je o procesu cikličkog kretanja koji obuhvaća: planiranje kvalitete, realizaciju kvalitete, kontrolu i ocjenu ostvarene kvalitete (mjerjenje) te poboljšanje kvalitete (slika 7).

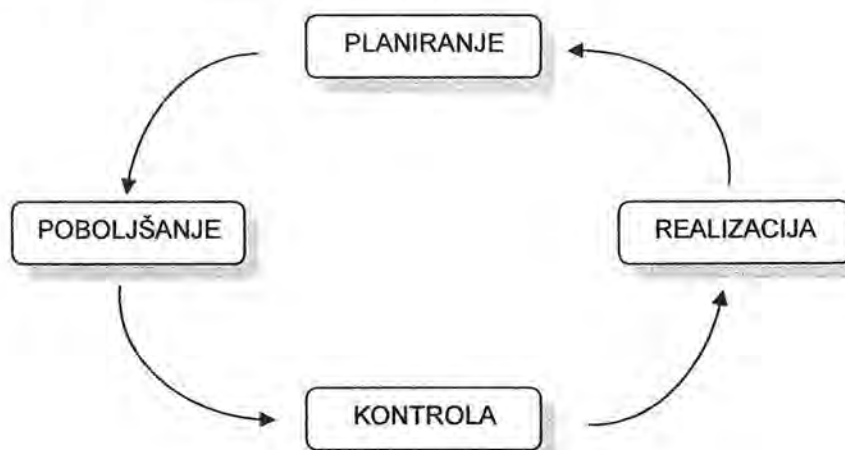
<sup>174</sup> Avelini Holjevac, *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, str. 83.

<sup>175</sup> Chapman & Hall, *Total Quality Management,...*, str. 3.

<sup>176</sup> Avelini Holjevac, *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, str. 83.



Slika 8. Ciklus stalnog poboljšanja kvalitete



Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str. 45.

Metode i tehnike TQM-a mogu se koristiti u svim organizacijama: u proizvodnji, uslužnim djelatnostima, javnim službama, zakonodavstvu, obrazovanju i dr. TQM se usvaja sve više i sve brže, on postaje načinom razmišljanja i života. No, pritom ne valja zaboraviti ili podcijeniti napor koji je potreban za promjenu postojećega načina shvaćanja i pristupa radu i životu.<sup>177</sup>

Prednosti uvođenja sustava TQM u poslovanje poduzeća su slijedeće:

- povećava se kvaliteta proizvoda i usluga,
- povećava se zadovoljstvo kupca i zadržava se njegova vjernost,
- jača se konkurentska sposobnost i tržišna snaga poduzeća,
- smanjuju se troškovi poslovanja,
- povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja,
- povećava se kvaliteta upravljanja,
- povećava se ugled i vrijednost poduzeća.<sup>178</sup>

Prije same implementacije sustava TQM u organizaciji, najznačajnije je razviti svijest o kvaliteti, pri čemu treba senzibilizirati sve zaposlene za uvođenje sustava TQM i za

<sup>177</sup> Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str. 48.

<sup>178</sup> Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str. 47.

prihvatanje *kulture kvalitete*. Osim toga, potrebno je pripremiti adekvatnu organizaciju kvalitete te ustanoviti mjerila za kontrolu kvalitete.

Implementacija sustava upravljanja potpunom kvalitetom se, dakle, sastoji od tri faze:

- I. *Razviti svijest o kvaliteti – priprema:*
  - izraditi strategiju kvalitete,
  - definirati politiku kvalitete,
  - razvijati metodologiju,
  - izgraditi sustav podrške,
  - obrazovanje, trening zaposlenih.
- II. *Organizacija kvalitete:*
  - odrediti ciljeve za svakog zaposlenog,
  - formirati timove za kvalitetu i timove za razvoj,
  - definirati mjerila za kvalitetu.
- III. *Implementacija:*
  - izgraditi procese i projekte razvoja,
  - koristiti metode procjene i povratnih informacija,
  - upravljanje potpunom kvalitetom.

Postoji šest ključnih koncepata koje treba prihvatiti svaka organizacija koja želi ustrojiti svoje poslovanje u skladu s načelima sustava TQM. To su:

1. *Stalna briga o kupcima (klijentima), eksternim i internim, te stalno praćenje njihovih želja i potreba*

Ključni je koncept sustava TQM zadovoljiti i nadmašiti očekivanja kupca. Stoga je potrebno vršiti monitoring performace poslovnog procesa, kako bi se moglo identificirati u kolikoj mjeri se zadovoljavaju potrebe kupaca. Ukoliko kupac (klijent) definira svoje specifične zahtjeve, proizvođač proizvoda ili pružatelj usluga može se koncentrirati na kvalitetu na svakom stupnju performace poslovnog procesa.

Treba naglasiti da se pod «klijentima» ne podrazumijevaju samo kupci proizvoda ili usluge, već se pod tim pojmom podrazumijevaju i «interni» klijenti. Svaki zaposlenik je u lancu poslovnog procesa klijent prethodnog zaposlenika. Ukoliko se zadovolje potrebe svakog zaposlenika u lancu, posljedica je ukupni proizvod (usluga) odgovarajuće kvalitete.

U tom smislu svaka organizacija treba odgovoriti na sljedeća pitanja: *Kako mjerite zadovoljstvo kupaca? Kako uspoređujete sebe s konkurencijom? Kako identificirate i zadovoljavate potrebe svojih «internih klijenata»? Kako organizirate svoj poslovni proces na način da rezultira zadovoljstvom kupaca? Razumiju li i prihvaćaju li svi zaposlenici ovaj koncept?*

## **2. Kontinuirano poboljšanje poslovnog procesa**

Organizacija mora neprestano težiti uspjehu. Kad se postignu definirani ciljevi, postavljaju se novi, stremeći ka sve većim nivoima efikasnosti proizvoda, procesa i usluga. Prihvaćanje koncepta neprestanog poboljšanja znači promjenu stila upravljanja. Potpuna kvaliteta ne može biti program promjena s određenim trajanjem, to je stalni, kontinuirani proces.

Pitanja koja se postavljaju pred organizaciju su sljedeća: *Kako održavate težnju, stalno traganje za novim poboljšanjima? Kakva mjerenja i revizije poslovnog procesa trebate koristiti? Kako uvjeravate zaposlene da će se poslovni uspjeh i preživljavanje organizacije dogoditi jedino ako svi zaposleni prihvate stalne i kontinuirane akcije poboljšanja svih svojih aktivnosti u organizaciji?*

## **3. Stalna kontrola poslovnog procesa**

Kvaliteta proizvoda ili usluge determinirana je poslovnim procesom koji je kreira. Stoga napore u TQM-u treba usmjeriti na kontroling procesa, više nego na inspekciju - kontrolu proizvoda i usluge. Za razliku od kontrolinga, inspekcija često tek nalazi simptome potencijalnih problema, zanemarujući pritom uzroke koji su doveli do problema. Pri tome su najznačajnije informacije koje pristižu od strane zaposlenih jer su oni direktno uključeni

u proces i obavljaju ga iz dana u dan. Njihovi su savjeti i mišljenja jedni od najznačajnijih informacija u sustavu TQM. Svaka je radnja u procesu važna.

Pitanja koja se postavljaju pred organizaciju su: *Jeste li identificirali procese koji su kritični u vašem poslovnom procesu? Razumiju li svi zaposleni da je cijeli njihov posao zapravo kontinuirani proces, koji konvertira niz inputa u outpute? Imaju li zaposleni jasno definiranu odgovornost za svaki proces? Tko planira, kontrolira i vrši monitoring svakog procesa? Smije li i može li zaposlenik kritizirati proces? Uviđa li svaki zaposlenik kako je njegova poslovna aktivnost dio ukupnog poslovnog ciklusa, i može li on definirati svoj proces, odgovornost za svoj proces, te inpute, outpute i kontrolu svog procesa?*

#### **4. Menadžment koji djeluje na prevenciji**

Uspješna organizacija traži poboljšanja na način da unaprijed spriječi potencijalne probleme, a ne da čeka pogrešku pa da onda radi na njenom uklanjanju. Zato se u sustavu TQM sa inspekcije, koja je orijentirana prema prošlosti, fokus pomiče prema sadašnjosti i budućnosti, odnosno prema aktivnostima planiranja i prevencije nastajanja pogrešaka.

Pitanja koja se postavljaju su slijedeća: *Koje su Vam informacije iz procesa na raspolaganju? Razumiju li zaposlenici, posebno ključni zaposlenici u procesu, da je učinkovito korištenje svih raspoloživih informacija ključ kontrole i poboljšanja? Kako se informacije predstavljaju i koriste u cilju postizanja kontrole i stalnog rasta?*

#### **5. Kontinuirana preventivna akcija**

Uspješna organizacija kontinuirano identificira i napada uzroke problema ili potencijalne probleme koji muče zaposlene u obavljanju svog posla. Zato svaki zaposleni treba biti osposobljen identificirati svaki takav problem. Menadžment i zaposleni trebaju koordinirano djelovati na implementiranju odgovarajuće korektivne i preventivne akcije. «Gašenje vatre» ili «menadžment panike» koji se pojavljuje u situacijama krize, bit će tako minimaliziran; on naime nije dio Total Quality pristupa.

Pitanja: *Je li menadžment otvoren za prihvaćanje «no blame» kulture (kulture suradnje umjesto kulture okrivljanja)? Jesu li uprava i zaposlenici otvoreni i spremni za ukljanjanje ključnih uzroka problema, ili žele samo «gasiti vatru»? Sluša li menadžment ozbiljno zaposlene, dobavljače, klijente, posebno onda kada oni prepoznaju priliku za napredak? Kako upravljate i koordinirate aktivnosti problem-solvinga? Koristite li potencijale svih zaposlenih, na svim nivoima? Jesu li svi vaši zaposlenici osposobljeni, kroz trening, da se uključe u ove značajne aktivnosti?*

### **6. Vodstvo i timski rad**

Total Quality pristup traži najviše standarde vodstva i timskog rada, u čitavoj organizaciji i na svim nivoima. Sve zaposlene treba uključiti u aktivnosti odlučivanja i problem-solving aktivnosti, čime će se postići njihova motivacija.

Najznačajnija pitanja: *Kako komunicirate sa svojim zaposlenicima? Kako dobivate njihovu uključenost i motivaciju? Kakva je kvaliteta vašeg timskog rada? Trebate li promjenu stila menadžmenta? Možete li prepoznati koristi «multilevel tima»?*

Prilikom implementacije, menadžment treba donijeti odluke o sljedećem:

- Koja je misija te koji su kratkoročni i dugoročni ciljevi organizacije? Kako te ciljeve prenijeti zaposlenima, dobavljačima i klijentima?
- Kako povezati inteligenciju klijenta i inteligenciju konkurencije?
- Kako ćete mjeriti performanse?
- Kako ćete prepoznati i zaposlenicima prenijeti prilike za napredak?
- Kojim će se sredstvima prilike za uspjeh implementirati u vašu organizaciju?
- Kako ćete koordinirati TQ programe?<sup>179</sup>

Implementacija sustava TQM dugotrajan je proces. Prilikom implementacije mogu se pojaviti brojni problemi, prije svega:

- top menadžment često teško prihvaća promjene, ne želi učiti,

<sup>179</sup> *Total Quality Management, the key to business improvement*, A Peratec executive briefing, Chapman & Hall, Second edition, London, 1994.



- ne traži se promjena (zadovoljstvo postojećim stanjem),
- nema povjerenja u TQM (nepovjerljivost prema novinama),
- ne obvezuju se da će sudjelovati (teško se prihvaćaju nove obaveze),
- nerazumijevanje (neznanje rada nerazumijevanje).
- ne ulaže se dodatno (strah od većih troškova),
- traže se kratkoročni rezultati (to je dugoročan proces),
- česte zamjene (traži se stalno prilagođavanje).<sup>180</sup>

### 5.3. Kvaliteta i standardi

Norma ili standard, općenito, je poznata i priznata mjera za određenu kvantitativnu ili kvalitativnu veličinu u okviru određene socijalne zajednice. Ako je prihvaćena običajno, društveno i/ili zakonski, norma postaje pravilo, uzorak ili propis. Trenutna odsutnost normi smjesta ukazuje na stihiju, raspad određenog sustava ili zajednice. Međutim, čim se stanje sredi ili "normalizira", norme počinju (u ovom ili onom obliku) djelovati. Norme ili standardi su, dakle, ono vezivno tkivo koje oblikuje i čuva određen tip postojanja bilo koje socijalne zajednice ili sustava.<sup>181</sup>

Standard je, dakle, propisana kvaliteta. Standard definira, tj. propisuje kvalitetu, ali je istovremeno i mjerilo postizanja propisane kvalitete. Standard i kvaliteta, dakle, čine jedinstvo. Nema kvalitete bez standarda.<sup>182</sup>

Bez jasnih i razumljivih standarda nema kvalitete koja treba biti mjerljiva veličina. Odstupanje od standarda znači da kvalitete nema: naime, kvaliteta podrazumijeva stopostotno poštivanje standarda. Za svaki proizvod i uslugu treba propisati standarde kvalitete jer su oni temelji potpune kvalitete.<sup>183</sup>

<sup>180</sup> Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str. 47, 48.

<sup>181</sup> Ignjac, *Mala enciklopedija kvalitete, upoznajmo normu ISO 9000*, str. 22. i 23.

<sup>182</sup> Avelini Holjevac, *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, str. 63.

<sup>183</sup> Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje potpunom kvalitetom (Total Quality Management)*, Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, zbornik radova, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2000., str. 19.

## 6. TURISTIČKA POLITIKA I TURISTIČKA ORGANIZACIJA – OKVIRI IMPLEMENTACIJE SUSTAVA TQM U TURISTIČKE DESTINACIJE

Osnovni instrument upravljanja turističkim destinacijama je *turistička politika*. U dosadašnjem turističkom razvoju postojao je sistem mjera turističke politike, koji je hijerarhijski bio usklađen od najniže teritorijalne jedinice do nivoa države.<sup>184</sup> Turistička je organizacija, pak, osnova na kojoj se razvija destinacijski menadžment i provodi turistička politika.

U nastavku rada slijedi pregled funkcija i uloge turističke politike i turističke organizacije u destinacijskom menadžmentu, te prikaz razvitka turističke organizacije i turističke politike u našim uvjetima. Razumijevanje pojedinih faza razvoja turističke organizacije, kako kod nas tako i usporedno u drugim turističkim zemljama, pomoći će u razumijevanju turističke organizacije kao umreženog sustava destinacijskog menadžmenta, u koji treba ugraditi načela upravljanja kvalitetom.

### 6.1. Turistička politika

Zbog značenja koje turizam zauzima u općoj društvenoj i ekonomskoj politici, a u kontekstu gospodarske i društvene politike, nastala je turistička politika.

Krapf<sup>185</sup> definira turističku politiku kao “*djelovanje organiziranih zajednica u turizmu, a za unapređenje sposobnosti stvaranja dobitaka i njegovih negospodarskih ciljeva.*”

Kaspar<sup>186</sup> navodi: “*Pod turističkom politikom podrazumijevamo svjesno unapređivanje i oblikovanje turizma utjecajem zajednica na turistički relevantne činjenice.*”

<sup>184</sup> Antun Kobašić, *Politika razvoja turizma*, Institut za turizam, Zagreb, 1990.

<sup>185</sup> Krapf, 1961.

<sup>186</sup> Kaspar, 1991.

Magaš<sup>187</sup> u svojoj definiciji turističke politike ističe da je ona zajednička akcija: “*Turistička politika je ukupnost smišljenih akcija na području turizma, na određenom prostoru u određeno vrijeme od stvarnih nositelja te politike.*”

Zanimljiva je teza Krippendorfa kojom on razlikuje direktnu i indirektnu turističku politiku. Pod direktnom turističkom politikom Krippendorf podrazumijeva “*sve turističke specifične akcije koje se uglavnom ili isključivo odnose na turizam*”<sup>188</sup>, dok u indirektnu turističku politiku svrstava sve one politike kojima turizam nije u prvom planu, ali ga bitno dodiruju - prometna politika, zemljišna politika, ekološka politika, kulturna politika i sl.

Očito da je Krippendorf ukazivao na kompleksnost turizma i njegova prodiranja u sva ključna područja društvene zajednice u kojoj se razvija. Stoga “*opća turistička politika mora imati mogućnost utjecaja na različita društvena područja*”<sup>189</sup>, odnosno treba biti koordinirana s pojedinačnim, “*indirektnim*” politikama.

Značenje turističke politike prelazi potrebe turizma promatranog u užem, ekonomskom smislu. Freyer<sup>190</sup> ističe sljedeće razloge zbog kojih turistička politika poprima opći značaj:

1. *Turizam je politički zadatak.*
2. *Putovanja su gospodarski fenomen.*
3. *Turizam je problem okoline.*
4. *Turizam je socijalni problem.*

Na slici 9. nalazi se prikaz instrumenata turističke politike. Iz prikaza je očito da turistička politika svoje polazište nalazi u koncepciji turističkog razvoja i strategiji razvoja turizma, pri čemu turistička politika pojedine destinacije treba biti u skladu s nacionalnim ciljevima razvoja turizma. Osim turističke politike u užem smislu, instrumenti destinacijske politike obuhvaćaju i akcije usmjerene na okružje destinacije.

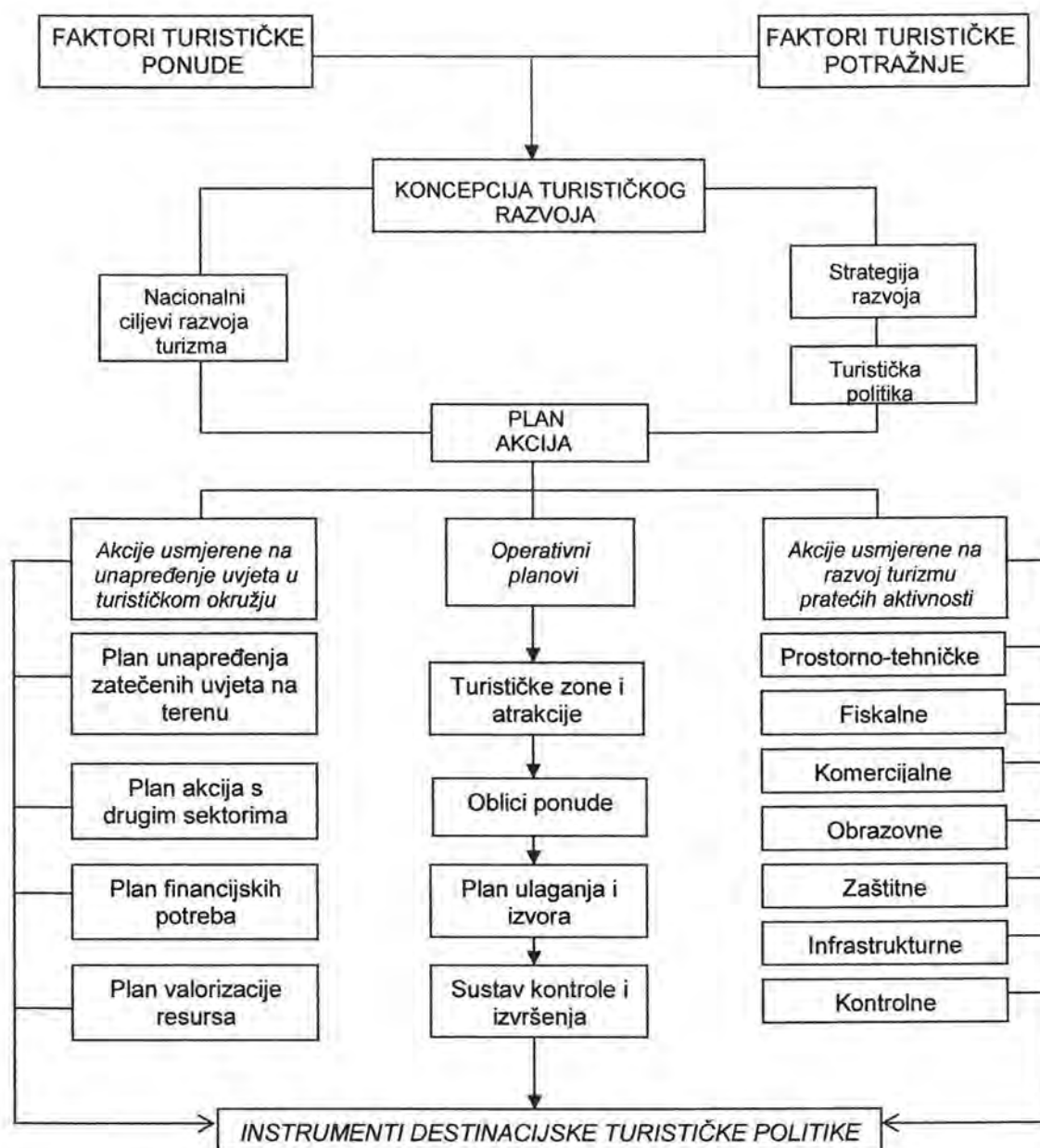
<sup>187</sup> Magaš, *Turistička destinacija*, str. 102.

<sup>188</sup> Krippendorf, 1976., cit.u: Magaš, *Turistička destinacija*, na str. 107.

<sup>189</sup> Magaš, *ibid.*, str. 109.

<sup>190</sup> Freyer, 1995., cit.u: Magaš, *ibid.*, str. 107.

Slika 9. Oblikovanje instrumenata destinacijske turističke politike



Izvor: Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, str. 295.

## 6.2. Turistička organizacija

Pojavom turizma i nastankom turističke politike nastaje i potreba za organizacijom turizma kao nositelja turističke politike. Turizam po svojoj prirodi "zahtijeva i specifičnu, veoma

*složenu, prostorno rasprostranjenu, ali istodobno elastičnu, usklađenu i djelotvornu organizaciju.*<sup>191</sup>

Turistička se destinacija formira, razvija i živi u znaku posebne organizacijske problematike. Ona je složenija i različita je od problematike razvoja neturističkih mjesta.

Osnovni razlog ovakve, generičke razlike između turističkih i neturističkih mjesta ogleda se u sljedećem:

- u kombinaciji prirodnih i kulturno-povijesnih elemenata kao turističkih atraktivnosti (atrakcija),
- multiplikativni efekti turizma razvijaju i novu, drugačiju, specifičnu ekonomsku strukturu, sastavljenu od velikog broja različitih gospodarskih i javnih djelatnosti koje se dopunjavaju i sačinjavaju ukupnu turističku ponudu.<sup>192</sup>

U najnovijoj fazi ekspanzije turizma i dubokih preobražaja u njegovoj strukturi, organizacija turizma postaje najvažniji zadatak, najaktualniji i najteži problem turističke politike. Jedan je od osnovnih razloga tome činjenica da je turizam tijekom svog razvoja uključivao sve više komponenti, proširivao područje svojega djelovanja, jačao svoje funkcije, te se time *“mnogostruko implicirao u opću društveno-ekonomsku problematiku”*.<sup>193</sup>

Organizacija je tradicionalna osnova i jedno od najvažnijih sredstava svake turističke politike, tako da su razvijenost organizacije turizma i njena djelotvornost vjeran odraz i najbolje mjerilo opće turističke razvijenosti svake zemlje.<sup>194</sup>

Turistička organizacija predstavlja, dakle, temeljni preduvjet za djelovanje destinacijskog menadžmenta. U Hrvatskoj se turistička organizacija temelji na hijerarhijski ustrojenom mrežnom sustavu turističkih zajednica:

<sup>191</sup> Dragutin Alfier, *Mjesto i uloga turističke društvene organizacije u sadašnjem stadiju našeg razvoja*, Turizam, izbor radova, Institut za turizam, Fond za stipendiranje mladih za zaštitu prirode i turizma, Zagreb, 1994., str. 59.

<sup>192</sup> Prema: Alfier, ibid.

<sup>193</sup> Alfier, ibid.

<sup>194</sup> ibid.



*“Pravilno razumijevanje ciljeva te adekvatna organizacija sustava turističkih zajednica (naglasio aut.) pretpostavka su uspješnom razvoju destinacijskog turizma.”*<sup>195</sup>

Kako je problem optimalne turističke organizacije prisutan još i danas, i to ne samo kod nas, već i u drugim razvijenim turističkim zemljama Europe, u nastavku slijedi prikaz geneze i razvoja turističke organizacije od njenih početaka do današnjih dana. Cilj je ove analize proniknuti u samu suštinu postojanja i funkcioniranja turističke organizacije, kao osnovne *sinergijske poluge* razvoja turističke destinacije. Prikaz nastajanja i postepenog razvoja turističke organizacije treba pomoći u razumijevanju njene umreženosti i isprepletenih funkcija kroz njene horizontalne i vertikalne (hijerarhijske) veze, a ujedno služi za bolje razumijevanje složene problematike turističke nadgradnje i pokušaj je traženja rješenja, koje još nije nađeno (kako u praksi tako ni u teorijskim okvirima).

### **6.3. Počeci razvoja turističke organizacije i turističke politike – od prvih oblika turističke organizacije do Drugog svjetskog rata**

Počeci stvaranja organizacije turizma na našim prostorima kronološki se podudaraju s pojavom prvih turističkih organizacija u tradicionalno turističkim zemljama Europe.

Međutim, za razliku od manje-više neprestanog razvitka turističke organizacije u drugim zemljama, organizacija turizma na našem prostoru razvijala se diskontinuirano i nekoliko je puta zbog čestih promjena u društveno-ekonomskom sustavu iz osnove mijenjala strukturu i karakter. Uz to je postojala i želja za imitiranjem organizacije turizma u drugim zemljama.<sup>196</sup>

Na našim se prostorima organizacija turizma u suvremenom obliku razvija od 1950. godine naovamo.

<sup>195</sup> Dragan Magaš, *Upravljanje ponudom turističke destinacije*, 14. međunarodni kongres “Hotelska kuća '98 - Hotel u turističkoj destinaciji”, zbornik radova, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1998., str. 205.

<sup>196</sup> Alfier, *Mjesto i uloga turističke društvene organizacije u sadašnjem stadiju našeg razvoja*.

Nastanak i razvoj suvremenog turizma sredinom i u drugoj polovici 19. stoljeća popraćen je organizacijom turizma na njegovom emitivnom i receptivnom polu.

Postepeno se razvijala i smišljena politika unapređenja i razvitka turizma kao društvene pojave i ekonomske djelatnosti, a početak te politike upravo je označen prvim intervencijama države u područje organizacije turizma, posebno u njenoj receptivi. 1963. godine Konferencija UN-a o međunarodnim putovanjima dala je preporuku vladama svih zemalja da svojim nacionalnim organizacijama turizma dadu odgovarajuće kompetencije i potrebna sredstva, kako bi poboljšale svoje djelovanje.<sup>197</sup>

Prva okupljanja s ciljem unapređenja razvoja turizma u turističkim mjestima imala su oblik malih lokalnih grupacija bez određenoga organizacijskog oblika i bez čvrste organizacijske strukture, sa skromnim nazivom *promenadni odbori*. One su se brinule o uređivanju izletišta, obilježavale su i uređivale staze za šetnju, organizirale izlaske za svoje članove te gostoljubiv prihvati za posjetitelje.

*“Takvi su odbori bili, međutim, samo prvi mjestimični zamci široke mreže specifičnih receptivnih organizacija koje će se uskoro pojaviti u gotovo svim turističkim mjestima kao prijeko potreban element njihova receptivnog uređenja, supstancijalna forma njihova života i bitan činitelj njihova razvitka.”*<sup>198</sup>

Topografski i vremenski slijed pojave prvih receptivnih organizacija, danas je prilično teško rekonstruirati jer su one u početku nicale pod različitim imenima - npr. *Higijeničarska društva*, *Društva za razvitak mjesta* i dr. - bez ikakva reda, vanjskog poticaja, službenog pečata i moralne ili materijalne podrške i pomoći države.

Zna se, međutim, da su neke takve organizacije nastale preobrazbom prijašnjih promenadnih odbora i da je njihov najveći broj originalno izniknuo u relativno kratkom razdoblju poslije 1885. godine, kad su u Švicarskoj osnovana prva lokalna društva za

---

<sup>197</sup> Alfier, *Mjesto i uloga...*

<sup>198</sup> Alfier, *Mjesto i uloga....*

razvitak turizma, i poslije 1889. godine, kad su u Francuskoj osnovani prvi inicijativni turistički sindikati.<sup>199</sup>

Naši prostori nisu nimalo zaostajali za tada razvijenim turističkim zemljama Evrope. Na prostoru današnje Republike Hrvatske, pored Opatije kao najstarijega turističkoga odredišta, početke organiziranih turističkih aktivnosti bilježe i neka druga mjesta. U Samoboru je još 1820. godine osnovan *Odbor za poljepšavanje mjesta*, s ciljem da privuče što više izletnika iz Zagreba i tamošnjih imućnika za podizanje raskošnih ljetnikovaca. Šezdesetih se godina 19. stoljeća na Krku osniva *Društvo za poljepšavanje mjesta* (tal. *Societa' d' abbellimento*), koje 1868. godine izdaje razglednicu grada Krka. U Hvaru je 1868. godine utemeljeno *Higijeničko društvo* sa zadatkom da adaptira stare zgrade za prihvat gostiju, propagira klimatske odlike i razvija zdravstveni turizam. Pula i Poreč tiskane vodiče dobivaju 1845. godine.<sup>200</sup>

Inicijatori i članovi prvih lokalnih receptivnih turističkih organizacija pripadali su tadašnjoj društvenoj eliti, posebno intelektualnoj. To je razumljivo s obzirom na sredinu i okolnosti u kojima su takve organizacije nastale i s obzirom na to da je ostvarenje ciljeva takvih organizacija zahtijevalo visoku razinu razumijevanja složenih lokalnih problema i sposobnost njihovih rješavanja, kao i potpunu osobnu materijalnu nezainteresiranost.

Spontanost, ljubav prema svome mjestu, dobrovoljnost rada i nelukrativnost bile su osnove na kojima se zasnivala mreža turističkih organizacija. Međutim, njihovo naglo širenje, kao i činjenica da su do danas zadržale svoju originalnu organizacijsku formu i originalne funkcije, upućuje na to da "*objektivne uzroke geneze i perzistentnosti društvenih organizacija receptivnog turizma treba tražiti u specifičnim organizacijskim problemima koji se svugdje javljaju s pojavom turizma i koji ga trajno prate.*"<sup>201</sup>

Turizam je sedamdesetih godina 19. stoljeća počeo poprimati relevantne razmjere u velikom broju lječilišnih hidromineralnih i klimatskih, planinskih i primorskih kupališnih

<sup>199</sup> Alfier, *Mjesto i uloga turističke društvene organizacije u sadašnjem stadiju našeg razvoja.*

<sup>200</sup> Ivan Blažević, *Opatijska kronika*, Zbornik radova okruglog stola *Stopedeseta obljetnica turizma u Opatiji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1994., str. 16.

<sup>201</sup> Alfier, *Mjesto i uloga turističke društvene organizacije u sadašnjem stadiju našeg razvoja.*

mjesta Francuske, Švicarske, Italije i tadašnje Austrije. Koncentrirani priliv nacionalno heterogene i socijalno homogene bogate turističke klijentele s visokim zahtjevima i velikim mogućnostima, te izrazito ladanjski karakter boravka tadašnjih turista, koji je trajao i po nekoliko mjeseci, utjecali su na brzo stvaranje i izgradnju osnovnih i komplementarnih receptivnih kapaciteta. No, to je pred turistička mjesta predstavljalo nove zahtjeve koji su rasli sa snažnijim razvitkom turizma.

Iz opisane složene strukture turističkog mjesta proizlazi i potreba za posebnom polifunkcionalnom receptivnom organizacijom s funkcijom povezivanja elemenata ponude u turistički proizvod destinacije, odnosno njihove koordinacije, te s promotivnom i informativnom funkcijom.

Iz tih funkcija proizlaze trajni zadaci turističkih organizacija:

- *izrada inventara atrakcija destinacije,*
- *usklađivanje antagonističkih interesa pojedinih djelatnosti,*
- *promocija turističkog mjesta,*
- *informativna funkcija,*
- *prateće aktivnosti.*<sup>202</sup>

Već su u samom razvojnom začetku turističkih receptivnih organizacija primijećene aktivnosti koje su i danas obuhvaćene u okvirima modernog destinacijskog menadžmenta.

Od samog početka receptivnih organizacija, jedan od njihovih osnovnih zadataka bilo je tehničko uređenje onih elemenata turističkih mjesta za koje neposredno nije zainteresirana ni jedna djelatnost, s obzirom na to da oni ne omogućuju izravnu gospodarsku eksploataciju. U praksi postoje urbanistički modeli izgradnje i uređenja pojedinih vrsta turističkih mjesta, a u nekim zemljama postoje i pozitivni propisi o minimumu tehničke opremljenosti za svaku vrstu turističkih mjesta. Oni doprinose rješavanju problema adekvatnog uređenja turističkog mjesta, ali predstavljaju ujedno i začetke standardizacije kvalitete u turističkoj destinaciji.

<sup>202</sup> Obradeno prema: Alfier, *Mjesto i uloga....*

Receptivne turističke organizacije provodile su i aktivnosti turističke edukacije, kojima su utjecale na povećanje turističke svijesti i podizanje nivoa receptivne kulture kod domicilnog stanovništva, što je ujedno utjecalo na smanjenje konfliktnih situacija između turista i domicilnog stanovništva.

Nadalje, receptivne su turističke organizacije od početka svog djelovanja pa do danas rješavale probleme zaštite prirode i kulturne baštine, bilo direktno bilo kao organizacijski oslonac službe zaštite prirode i konzervatorske službe.

Lokalne turističke organizacije *“pokazale su se kao nenadomjestivi organizatori i animatori cjelokupnog života turističkog mjesta, kako onda kad se turistički život sastojao u pasivnom ladanjskom dokoličarenju, tako i danas kad turistički život izvan domicila po svom sadržaju i intenzivnosti čini najaktivniji i najvredniji dio života za velik dio urbanog stanovništva.”*<sup>203</sup>

Prve organizacije, kako receptivnog tako i emitivnog turizma, odigrale su, dakle, važnu ulogu *društvenih kristalizacijskih središta*<sup>204</sup> oko kojih su se počeli okupljati pojedinci i skupine zainteresirane za razvoj turizma, kao i oni koji bez ikakva neposredna vlastita interesa žele i na bilo koji način mogu pridonijeti unapređenju turizma.

S pojavom takvih organizacija počinje proces organiziranja turističke potražnje i turističke ponude na društvenoj osnovi. Komercijalne su se organizacije u taj proces počele organizirati uključivati preko svojih profesionalnih udruženja tek kasnije.

Uloga prvih društvenih organizacija aktivnog i receptivnog turizma bila je tim veća što su one nastale i počele djelovati na području gdje je trebalo učiniti «sve ispočetka» i u vrijeme kad je država smatrala da nema prava a ni razloga aktivno intervenirati u to područje privatne inicijative i aktivnosti lokalne važnosti.<sup>205</sup>

<sup>203</sup> Alfier, *Mjesto i uloga*..., str. 66.

<sup>204</sup> Alfier, *ibid.*

<sup>205</sup> Alfier, *ibid.*



Tek se u kasnijoj fazi započelo sa svojevrsnom *standardizacijom kvalitete* pojedinih turističkih mjesta, ali je jedna od najvećih poteškoća u tom procesu bila u iznalaženju *“takvog rješenja organizacije turističkog života koje bi odgovaralo vrsti i karakteru svakog pojedinog mjesta, jer za to niti postoje neki opći modeli niti se može službeno propisati kakav sadržaj života mora svako pojedino turističko mjesto pružati svojim posjetiocima.”*<sup>206</sup>

Prvi su, dakle, oblici organizirane djelatnosti u turističkim mjestima bili spontani, nisu bili upravljani ni propisivani posebnim propisima te su nastajali na dobrovoljnoj osnovi. Iako će se iz njih tek kasnije razviti mreža društvenih organizacija s “usustavljenom” turističkom politikom, čini se da su već ti prvi oblici spontane organizirane aktivnosti u turističkim mjestima nosili u sebi klicu upravljanja kvalitetom. U tim prvim, rudimentarnim oblicima turističke organiziranosti aktivno se razmišljalo o kvaliteti destinacije, što bi moglo služiti kao primjer današnjim razvijenijim oblicima glomaznih turističkih organizacija.

Daljnijim razvojem turizma, organizacija turizma se umnožava i rasprostranjuje, te se tako pojavljuje potreba za horizontalnom i vertikalnom koordinacijom organiziranog rada na unapređivanju turizma. U to je vrijeme, naime, organizacija emitivnog turizma dostigla visok stupanj ujedinjenosti i usklađenosti, dok je organizacija receptivnog turizma bila rascjepkana i nejedinstvena. Rascjepkanost, lokaliziranost, partikularizam i disparitetnost interesa lokalnih turističkih organizacija postali su kočnica daljnjeg turističkog razvitka. Zbog toga dolazi do postepenog ujedinjavanja ili federaliziranja receptivnih turističkih organizacija na regionalnoj i nacionalnoj osnovi.

Ova se razvojna faza vremenski podudara s najaktivnijim razdobljem razvitka turističke organizacije u gotovo svim tradicionalnim turističkim zemljama. No, u toj su fazi izbili na površinu i svi oni brojni problemi kojima je i danas bremenita specifična problematika opće organizacije turizma.

Lokalne organizacije pokazale su se optimalnom formom neposrednog ujedinjavanja inicijative svih relevantnih društvenih čimbenika u cilju unapređenja turističke receptive. Međutim, nedostajala je takva umrežena organizacijska forma koja će proširiti aktivnosti

---

<sup>206</sup> Alfier, *ibid.*

lokalnih organizacija na šire područje i na turističku zemlju u cjelini. Osim toga, pred organizaciju se u receptivnim servisima postavljaju takvi zahtjevi (informativni, promocijski, organizacijski i dr.) kojima turističke organizacije svojim skromnim snagama i sredstvima ne uspijevaju udovoljiti. Time se pojavio problem stvaranja regionalne i nacionalne organizacije receptivnog turizma, koji je i danas zacijelo najvažniji i najteži dio opće organizacijske problematike turizma u svim zemljama.

U tome je prednjačila Francuska, tada vodeća receptivna zemlja u Europi. Po uzoru na francuski model razvoja umrežene turističke organizacije, slični su se procesi zbivali i u ostalim receptivnim europskim zemljama.

Čini se da opisani problem koji se pojavio upravo početkom ove, druge faze razvoja organizacije turizma, predstavlja i danas, u suvremenim uvjetima razvoja turizma, osnovnu prepreku turističkim organizacijama da postanu nositelji destinacijskog menadžmenta na principima upravljanja kvalitetom. Potreba za umrežavanjem organizacije turizma, u suprotnosti sa (sve većom) rascjepkanošću i kapilarnošću turističkih mjesta, stvara problem koji je, čini se, moguće riješiti jedino uvođenjem suvremenog informacijskog sustava, tzv. *“nervnog sustava organizacije turizma”*, o kojemu će više biti riječi u nastavku rada.

Francuski model, koji je tada predstavljao idealan model umrežavanja turističkih organizacija, prikazan je u nastavku.

Prvobitna zamisao pri realizaciji francuskog modela bila je stvoriti *“jedinstveni nacionalni turistički sindikat”* koji će centralizirati i uniformirati djelatnost svih lokalnih receptivnih organizacija u zemlji.

Ona je, međutim, neostvariva jer takva organizacija ne može sintetizirati i apsorbirati funkcije i zadatke lokalnih turističkih organizacija stoga što zbog prostorne udaljenosti takva središnja organizacija ne bi mogla uvažiti sve specifičnosti pojedinog turističkog mjesta. *“Sve da ona u tome i uspije, vlastitom bi snagom uspavala lokalne inicijative i paralizirala energije lokalnih organizacija, što je nenadoknadivo u osnivanju i organizaciji*

*turističke receptive na terenu.*<sup>207</sup> Štoviše, upravo lokalna turistička organizacija, zbog sve veće prostorne disperzije turizma i turističke posjećenosti, i dalje predstavlja najvažniji dio opće nacionalne receptive zemlje.

Drugi je pokušaj bio u održavanju nacionalnih kongresa i regionalnih skupova receptivnih turističkih organizacija. Ta su se okupljanja održavala nekoliko godina, ali nisu uspjela riješiti nagomilane probleme jer *“njihove platonske deklaracije nisu nikog čvrsto obvezivale”*.<sup>208</sup> Međutim, koristi tih okupljanja bile su u tome što su se time iskristalizirala neka opća načela na kojima je postepeno izgrađena višestupanjska i stratificirana nacionalna organizacija receptivnog turizma.

Rješenje je nađeno u tome da se od svih zatečenih organizacija namjeravalo stvoriti funkcionalnu cjelinu, pri čemu bi elementi sustava bili u stalnoj, neposrednoj i gipkoj povezanosti. Osnovica su bile lokalne turističke organizacije. Time je konačno potvrđen širi značaj lokalne organizacije u razvoju turizma, kojoj treba pružati podršku, slobodu djelovanja i potrebnu pomoć u radu. Lokalne turističke organizacije je trebalo očvrnuti i ojačati te neprestano poticati osnivanje novih, tako da njihova mreža pokrije sav nacionalni teritorij.

Susjedne su se takve organizacije mogle, ako su to smatrale korisnim, grupirati u interdisciplinarnu uniju radi ostvarenja zajedničkih ciljeva.

Drugi stupanj receptivne organizacije čine regionalne federacije ili savezi lokalnih receptivnih organizacija na područjima koja u pravilu trebaju biti zaokružene geografsko - turističke cjeline. Oni su trajnog karaktera. Lokalne organizacije mogu, ako im je to u interesu, delegirati u regionalni savez svog zajedničkog predstavnika.

Kad je neka lokalna receptivna organizacija na graničnom rubu područja svog regionalnog saveza, ništa je ne sprečava da postane članom i susjednog regionalnog saveza, ako smatra da je to u njenom interesu.

<sup>207</sup> Alfier, *Mjesto i uloga turističke društvene organizacije u sadašnjem stadiju našeg razvoja.*

<sup>208</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...*

Regionalne turističke organizacije su, prema tome, organi neposrednog povezivanja svih afiliranih područnih lokalnih receptivnih organizacija na određenom području. Kao takve, one razmatraju i rješavaju sve što je bitno za organizaciju i razvitak turističke receptive u cijeloj regiji, a posebno na područjima:

- turističke promocije u zemlji i inozemstvu,
- zaštite općih turističkih interesa regije,
- utjecaja na donošenje odluka organa vlasti i na rad velikih prometnih i drugih organizacija te
- održavanja veza sa susjednim regionalnim organizacijama i velikim organizacijama emitivnog turizma.<sup>209</sup>

Da bi se stvorila cjelovita mreža regionalne receptivne organizacije, treba cijelu zemlju najprije podijeliti na zaokružena turističko-geografska područja koja će korespondirati s modelom turističke organizacije. Pri tome se pojavljuju poteškoće jer geografsko- turistička podjela znatno odudara od tradicionalne podjele zemlje na povijesne regije i od službene administrativne podjele zemlje.

Opisani je francuski model primijenjen i u našim uvjetima. Jedan od osnovnih problema u njegovu funkcioniranju bio je u nedovoljnoj gipkosti umrežene organizacije te nekoordinacije pa čak i konfliktnih odnosa između organizacije na najnižem, regionalnom i nacionalnom nivou. To i dan-danas predstavlja jednu od osnovnih zapreka razvoju suvremenog destinacijskog menadžmenta kod nas.

Treći i najviši stupanj u izgradnji nacionalne receptivne organizacije čini nacionalna unija regionalnih turističkih organizacija. Zadaci su te unije:

1. ujedinjuje rad i izvršava zaključke regionalnih organizacija,
2. služi kao organ njihova povezivanja,
3. zastupa ih pred državnim organima i u međunarodnim organizacijama,
4. u njihovo ime sudjeluje u akcijama i manifestacijama važnim za turizam cijele zemlje,

---

<sup>209</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...*

5. predstavlja opću turističku informativnu službu za cijelu zemlju - što je jedna od njenih najvažnijih funkcija.<sup>210</sup>

Tijekom svog osnivanja, receptivna je turistička organizacija sukcesivno stjecala formalni status organizacije koja je od opće koristi. Danas ona ima važnu ulogu društvenog servisa u pogledu turističke organizacije prostora i opće nacionalne turističke receptive i nosi ulogu destinacijskog menadžera na najvišoj razini.

Opisani dvostruki proces federalizacije i vertikalizacije na području organizacije receptivnog turizma trajao je u europskim receptivnim zemljama više od dvadeset godina (prva polovina 20. stoljeća). Toliko je trebalo za taj složeni proces i iznalaženje takvih organizacijskih formi koje će omogućiti njihovu uspješnost u unapređenju i razvoju receptivnog turizma na svim razinama, od lokalne do nacionalne.

Stvaranje državne ili službene organizacije turizma započelo je s vrlo skromnim oblicima središnjih turističkih ureda pridruženih već postojećem administrativnom aparatu, što pokazuje *“opreznost i nespremnost s kojima je država počela ulaziti u zamršeno područje organizacije turizma.”*<sup>211</sup>

Prvi takav državni ured za turizam, *Nacionalni turistički ofis* (ONT), osnovan je 1910. godine kao autonomna javna ustanova u Francuskoj, a pod pritiskom već razigrane međunarodne konkurencije. On je imao samo dvije, i to prilično neodređene funkcije:

- centralizirati informacije i staviti ih na raspolaganje javnosti,
- pronalaziti sredstva i mjere za razvitak turizma.

Ovaj je ured službeno bio priključen administraciji ministarstva javnih radova, te mu država nije osigurala ni potrebna sredstva ni potreban stručni aparat. Ovaj je državni prvijenac zbog toga, paradoksalno, opstao tek kroz delegate, savjete, stručnu pomoć pa čak i financijsko subvencioniranje od strane postojećih organizacija na nižem nivou i emitivnih

<sup>210</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...* .

<sup>211</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...* .



organizacija. Kroz takvu podršku, podršku javnosti i u parlamentu, ONT je pripremio i ozakonio nekoliko značajnih projekata:

- protiv neestetskog afiširanja,
- o signalizaciji na putevima,
- zakon o proglašavanju hidromineralnih, klimatskih i turističkih mjesta i o uvođenju takse za boravak, koji je donesen potkraj 1919. godine i još danas čini osnovu cjelokupnog turističkog zakonodavstva, kako u Francuskoj tako i u drugim razvijenim turističkim zemljama te kod nas.<sup>212</sup>

Iako s ograničenom efikasnošću, ovakav je centralni državni ured uveo prve pokušaje standardiziranja kvalitete u turističkim destinacijama. Osim toga, uvedena je boravišna pristojba kao osnovni izvor financiranja sustava destinacijskog menadžmenta.

Nedostaci ovakve organizacije nositelja turističke politike pokazali su se već tada, a očituju se i danas, nakon gotovo jednog stoljeća. To su: neadekvatni pravni status turističkih organizacija, nedovoljna mogućnost utjecaja na ostale subjekte u društvu, a posebno u turističkom sustavu, preveliko uplitanje vlasti kroz delegiranje vlastitih zastupnika u njihovim upravnim tijelima. Tada su, naime, nedostajale odgovarajuće organizacijske i druge norme kojima je trebalo definirati specifičnost turističkih organizacija i njihovu autonomiju u radu na unapređenju turizma. Tako su te organizacije došle pod potpunu kontrolu jedinica lokalne vlasti i velikog broja drugih organa od kojih neki nemaju nikakve veze s turizmom.

To pokazuju i neobični izrazi kojima se pokušavao naglasiti poseban karakter ovih uprava - *parastatalni organi* i *organi indirektno administracije u turizmu* - danas fraze bez sadržaja.<sup>213</sup>

<sup>212</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...*

<sup>213</sup> Alfier, *ibid.*

#### **6.4. Poslijeratni razvoj turističke organizacije u našim krajevima – od 1945. do 1990. godine**

Drugi svjetski rat je potpuno prekinuo kontinuitet u razvoju turizma i nanio velike štete materijalnoj osnovi turizma. Ratom zahvaćene europske tradicionalne turističke zemlje naslijedile su predratnu organizaciju turizma u potpuno neeficijentnom stanju. Stoga je u tom razdoblju jedan od osnovnih prioriteta turističke politike bio obnoviti i poboljšati materijalnu bazu i organizaciju turizma. To je bio dug i težak proces i trajao je do 60-ih godina 20. stoljeća.

U našim krajevima, ratne su štete bile veće nego u mnogim drugim ratom zahvaćenim zemljama, a turistički su se kapaciteti obnavljali u vremenu velike oskudice.

Taj je proces pratila izgradnja nove organizacijske strukture u turističkoj receptivi.

Velik je problem predstavljalo to što poslijeratna Jugoslavija iz načelnih razloga nije mogla jednostavno restituirati državnu organizaciju turizma iz predratnog razdoblja kao što su to učinile sve druge europske zemlje. S druge strane, ona nije imala nikakvog uzora u drugim socijalističkim zemljama jer ni jedna od njih nije prije bila turistički razvijena kao Jugoslavija niti se kao ona odmah poslije rata opredijelila za razvoj turizma.<sup>214</sup>

Proces izgradnje nove organizacijske strukture očitovao se kroz formiranje državne administrativne organizacije turizma na svim razinama. U našim krajevima je taj proces prošao dvije faze, u skladu s općim društveno-ekonomskim kretanjima:

- Prva faza poklapa se s razdobljem administrativnog državnog upravljanja privredom. Turistička organizacija preslikava centralizirano upravljanje turizmom preko posebnih organa koji su često mijenjali karakter, oblik i funkcije. Takva je organizacija turizma ostavila negativne posljedice.
- Drugu fazu karakterizira osnivanje i brzi razvoj turističke društvene organizacije paralelno s procesom decentralizacije državne vlasti.

<sup>214</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...* .

S druge strane, odmah nakon završetka rata, u nekim mjestima Hrvatske i Slovenije došlo je do spontanog oživljavanja predratnih turističkih društava, odnosno društava za turističko uređenje mjesta koja su se uključila u opći proces obnove zemlje. Osim toga, u glavnim gradovima Republika i nekim turističkim centrima naglo se povećao turistički promet, posebno stranih službenih osoba i delegacija, što je nametnulo potrebu otvaranja informativnih i putničkih ureda i biroa iz kojih će kasnije izniknuti turistička društva i turističke zajednice.

Na nacionalnom nivou, prvi državni organi za poslove turizma i ugostiteljstva locirani su u resor ministarstva za trgovinu. To je donekle bilo opravdano za težak trenutak u kojem se tada nalazila naša zemlja, s obzirom na to da su ti organi prvenstveno rješavali tehničke probleme i probleme distribucije građevinskog materijala i druge opreme potrebne za obnovu zemlje. Ti se organi praktički nisu bavili "čisto turističkim" zadacima. Jednostrana orijentiranost tadašnje politike na ugostiteljstvo ima za posljedicu to da se još i danas turizam ponekad, kako u širokoj javnosti tako i u službenim krugovima, poistovjećuje s ugostiteljstvom.

1947. godine dolazi do preformuliranja državnih organa za turizam pri ministarstvima trgovine u uprave za turizam i ugostiteljstvo, koje su se osnivale i na nižim teritorijalnim nivoima. Tim su organima ujedno povećane kompetencije. U praksi, njihova je glavna funkcija bila da vrše tzv. administrativno-operativno rukovodstvo nad velikim i centraliziranim državnim ugostiteljskim i turističkim poduzećima. Tako su ti organi postali glomazni i kruti instrumenti državnog aparata koji nisu mogli kvalitetno upravljati operativnim poslovima u turizmu, zbog kojih su i osnovani.

Ti organi 1949. godine mijenjaju svoj naziv u *komitete za turizam*, a 1950. godine postaju *savjeti za promet robom*. Njima su nadležnosti znatno smanjene.

U to je vrijeme u našim krajevima potpuno izostala adekvatna organizacijska forma upravljanja turizmom koja bi bila adekvatna prirodi, ulozi i specifičnostima turizma:

*“Previše centralizirana i preglomazna u vrhu državna administrativna organizacija turizma jedva se doticala terena i tu je napravila organizacijski vakuum koji je trebalo hitno ispuniti zbog naglašene orijentacije zemlje na svestran razvoj turizma. ...”<sup>215</sup>*

U travnju 1953. godine formira se Turistički savez Jugoslavije, dok je Turistički savez Hrvatske formiran još ranije, 1952. godine. Istovremeno se na području čitave Hrvatske formiraju turistička društva, a taj je proces uslijedio i u drugim krajevima bivše države.

Zanimljivo je spomenuti kako je ovakva forma turističke organizacije, koja je tada nastala u našim krajevima, bila jedna sasvim nova tvorevina, bez presedana u drugim zemljama. Ujedno se taj proces u našim krajevima dešavao mnogo ranije nego u nekim drugim, razvijenijim, turističkim zemljama. Broj umreženih turističkih društava na našem području bio je, u odnosu na teritorij koji pokriva, veći nego u nekim najrazvijenijim turističkim zemljama u Europi.<sup>216</sup>

Široka mreža tadašnjih turističkih društava predstavljala je okvir i za današnju turističku organizaciju u našoj zemlji, o čemu će biti više riječi kasnije.

Najveća prednost tadašnje organizacije turizma bila je njezina kapilarnost, čime su turistička društva osposobljena preuzeti na sebe glavnu funkciju na području unapređenja i razvoja turizma, i to na način da *“te funkcije uspješno vrši ondje gdje ih državni organi za turizam uopće nisu mogli obavljati.”<sup>217</sup>*

1955. godine Turistički savez Jugoslavije dobiva povećane ovlasti. To je bio važan trenutak za organizaciju turizma u našim krajevima, jer je to prvi put u povijesti razvoja turizma u našim krajevima da neki državni organ istinski dobiva i formalni epitet kvalitetnog upravljača razvojem turizma. Većina zadataka koja je tada, pred pedesetak godina, postavljena pred Turistički savez, i danas predstavlja osnovne odrednice modernog upravljanja razvojem turizma i turističkim destinacijama. Ti su zadaci bili slijedeći:<sup>218</sup>

<sup>215</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...*, str. 85.

<sup>216</sup> Na prostoru bivše države bilo ih je oko 1500, u raznim organizacijskim formama.

<sup>217</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...*, str. 85.

<sup>218</sup> Obradeno prema: Alfier, *ibid.*, str. 87.

- ostvarivanje suradnje svih gospodarskih, društvenih i drugih organizacija i organa koji djeluju na području turizma;
- proučavanje pitanja i podnošenje prijedloga nadležnim saveznim organima za donošenje propisa i poduzimanje mjera u svrhu unapređenja turizma;
- skretanje pažnje nadležnih organa na primijećene nepravilnosti u provođenju i primjeni propisa i mjera na području turizma;
- organizacija turističke promocije u zemlji i inozemstvu osnivanjem posebnih turističkih biroa, organiziranjem informativne službe i slično;
- održavanje veza s međunarodnim vladinim i nevladinim organizacijama i s inozemnim nacionalnim organizacijama koje djeluju na području turizma;
- pružanje pomoći u stručnom obrazovanju osoba koje rade u djelatnosti turizma.

Iste je godine propisano obavezno članstvo u Turističkom savezu za sve saveze komorskih organizacija, za sva savezna udruženja i za sve veće ugostiteljske, turističke i prometne organizacije čiji je rad od značaja za turizam. Isto su učinile i sve tadašnje republike i jedinice lokalne samouprave na nižim razinama.

Osnivanjem turističkih saveza i društava definitivno je likvidiran neeficijentni administrativni centralizam u upravljanju turizmom.

Time je iznađena, za tadašnji stupanj razvoja turizma, optimalna organizacijska forma koja, *“zahvaljujući širini, razvedenosti i kapilarnosti svoje mreže, masovnosti svog direktnog i indirektnog članstva i artikuliranosti svojih organa, ... stalno stoji u neposrednom dodiru s turističkim zbivanjima na terenu i sa svim faktorima koji sudjeluju u turizmu i mogu pridonijeti neposrednom rješavanju nastalih problema.”*<sup>219</sup>

Postojanje takve organizacije, koja će “na licu mjesta” moći odmah reagirati na nastali problem, postaje još značajnije u uvjetima sve veće prostorne disperzije turističkog prometa. Takva će receptivna organizacija u rješavanje nastalog problema u turističkom mjestu moći uključiti pojedine snage u turističkom sustavu te pronaći najpovoljnije načine

<sup>219</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...*, str. 88.



njihova angažmana, s obzirom da najbolje poznaje “turističku situaciju na terenu”, odnosno u samoj turističkoj destinaciji. Turistička su se društva stoga pokazala “*kao najkonkretniji i najvredniji dio cjelokupne društvene turističke aktivnosti.*”<sup>220</sup>

Prema Alfieru, ovakva je organizacijska forma po svojoj organizacijskoj strukturi i načinu rada najbliža sustavu tzv. *permanentnih konferencija*, koje karakterizira neposredna razmjena gledišta i informacija o pojedinim problemima i koordiniranje akcija za njihovo rješavanje. “*Takva je metoda rada na složenom i dinamičnom području turizma najprikladnija i najefikasnija, jer istovjetnost ciljeva i kapilarnost turističke organizacije osigurava istovjetnost gledanja na probleme, jedinstvo akcije, međusobno pomaganje i zajedničko angažiranje raspoloživih snaga na svim nivoima.*”<sup>221</sup>

Takva organizacija turizma ujedno predstavlja dobar organizacijski okvir za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u hrvatski turizam, ali s potrebom za određenim promjenama, o čemu će više riječi biti kasnije.

Treba, međutim, istaći da je vrlo teško izvršiti realnu procjenu efekata ovakve receptivne organizacije, jer ne postoje vrijednosni kriteriji kojima se može “izmjeriti” količina uloženog rada i napora u ovakvoj, specifičnoj aktivnosti turističke receptive. Mnogi su efekti rada sadržani u drugim organizacijama, a neki svoje rezultate pokazuju tek u budućnosti.

Zanimljivo je osvrnuti se na najznačajnije aktivnosti tadašnjih turističkih društava, kao osnovnih jedinica organizacije turističke receptive. Pritom treba spomenuti da je u tim aktivnostima značajnu ulogu odigrala tradicija postojanja nekadašnjih higijeničarskih društava i sličnih, ranije spomenutih prvih rudimentarnih oblika turističke organiziranosti.

Turistička su društva bila jednoobrazna u svom radu i organizaciji, što im je omogućavalo da prerastu u sastavne dijelove skladne i kompaktne mreže društvene turističke

<sup>220</sup> Alfier, *Mjesto i uloga ...*, str. 90.

<sup>221</sup> Alfier, *ibid.*

organizacije. Međutim, svako je turističko društvo imalo potpunu slobodu inicijative i rada u ostvarivanju razvoja turizma na svom području djelovanja.

Najznačajnije aktivnosti turističkih društava bile su:

- briga o turističkim atraktivnostima,
- briga o uređenju turističkog mjesta i omogućavanju prihvata i boravka posjetitelja,
- promocija turističkog mjesta,
- informiranje turista,
- koordiniranje, usmjeravanje i potpomaganje svih onih subjekata koji izravno ili neizravno djeluju u turističkoj aktivnosti u mjestu,
- razvijanje turističke svijesti, podizanje nivoa gostoprimstva i receptivne kulture kod stanovništva turističkog mjesta,
- evidentiranje turističkog prometa,
- praćenje pojava i problema vezanih za turizam te predlaganje mjera i akcija za njihovo otklanjanje,
- operativni poslovi – turistički biro, turistički informativni centri i sl,
- izvršavanje zadataka i poslova u svezi s turizmom za koje su zaduženje dobili od strane jedinice lokalne samouprave,
- zaštita prirode i konzervacija kulturno-povijesne baštine,
- turistička valorizacija prirodnih i društvenih atraktivnosti i folklor, a,
- urbanističko i estetsko uređenje mjesta, komunalna asanacija,
- donošenje mjera za razvoj i unapređenje privatnog smještaja u turističkom mjestu,
- rad na organizaciji zabavnog, kulturnog i sportskog turističkog života u mjestu,
- društvena kontrola turizma i turističkih zbivanja u mjestu,
- intervencije na temelju zapažanja i pritužbi i pokretanje inicijative za donošenje pravnih, upravnih i administrativnih mjera,
- suradnja s organima lokalne samouprave u pogledu svih pitanja od značaja za turizam,
- organizacija dobrovoljnih akcija građana na uređenju i uljepšavanju turističkog mjesta, itd.

Zanimljivo je istaknuti da su tadašnja turistička društva u svoje aktivnosti uključivala one subjekte koji su danas obuhvaćeni modernim destinacijskim menadžmentom. Pored toga, veći dio tih aktivnosti pripada području upravljanja kvalitetom, kao npr.: reagiranje na probleme, uklanjanje problema, “treening” domicilnog stanovništva i sl. Osim toga, takve aktivnosti u turizmu ne bi mogle obavljati ni poslovne organizacije, ni javne ustanove, ni organi uprave, pa je organizacijska forma turističkoga društva iznađena prije 50-ak godina do sada najbolje organizacijsko rješenje za upravljanje turističkom destinacijom.

Današnje su turističke zajednice, formirane nakon osamostaljenja Republike Hrvatske, uglavnom preuzele organizacijsku formu, smisao i aktivnosti nekadašnjih turističkih društava, ne mijenjajući pritom njihovu bit.

Formiranje turističkih društava u našim krajevima pedesetih godina 20. stoljeća predstavlja drugi svijetli trenutak u razvitku kvalitetne organizacije upravljanja našim turističkim destinacijama, nakon osnivanja dobrovoljnih društava za uljepšavanje mjesta, higijeničarskih društava i sl. u drugoj polovici 19. stoljeća, izniklih spontano i bez ikakve podrške. Turistička društva postala su logičan i kvalitetan nastavak ovakvih preteča upravljača turističkom kvalitetom iz 19. stoljeća, mada je postalo gotovo nemoguće kod njihovih članova ponovno postići prvobitnu motiviranost za probleme destinacije te visoko izraženi senzibilitet za rješavanje problema turizma i vještog oblikovanja preduvjeta za kvalitetni turistički boravak. Jednostavno, radilo se o novim vremenima, te prvotni entuzijizam i oduševljenje razvojem nove, tada gotovo nepoznate djelatnosti - turizma, kao da su splasnuli.

Ipak, organizacijski gledano, korijene upravljanja kvalitetom u destinaciji nalazimo u tadašnjim organizacijskim formama turističke receptive – pretečama turističkih društava u 19. stoljeću – i u turističkim društvima formiranim sredinom 20. stoljeća.

Područje današnje Republike Hrvatske nije tada nimalo zaostajalo u organizaciji turističke receptive za ostalim europskim turističkim zemljama.

Do danas još nije izmišljena bolja, odnosno optimalna organizacijska forma koja bi predstavljala idealne okvire za implementaciju upravljanja kvalitetom u turističke destinacije. Tadašnja su turistička društva najbliža takva forma.

## **6.5. Razvoj turističke organizacije u samostalnoj Republici Hrvatskoj – od 1990. godine do danas**

### **6.5.1. Aktivnosti turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj do 1990. godine**

Nakon svog osamostaljenja, Republika Hrvatska je iz bivše države naslijedila brojne probleme, prije svega:

- nedefiniran status turizma kao izvoznika,
- zakonska regulativa bila je podešena kontinuiranom pribavljanju deviza od inozemnog turizma koje su se najvećim dijelom slijevale u nekadašnju saveznu blagajnu. Iz sredstava koja su tako ubirana alimentirala se turistička opća propaganda. Premda su u Hrvatskoj ostvarivane četiri petine inozemnoga turističkog prometa, za promociju i propagandu hrvatskih turističkih destinacija odobravana su skromna sredstva.<sup>222</sup>

Problemí ovakve vrste postavili su pred turističke autoritete nove, mlade države zahvaćene ratnom agresijom, težak zadatak. Trebalo je na iskustvima dotadašnje društvene turističke organizacije pristupiti izgradnji mreže turističke organizacije hrvatskog turizma.

Promjenama se pristupilo krajem 1990. godine. Upotrijebljena su i iskustva drugih, nama usporedivih, turističkih zemalja mediteranskog i srednjoeuropskoga kruga, ali i naših turističkih stručnjaka i znanstvenika (Alfier, Antunac, Kolesar).

Jedna od najznačajnijih promjena bila je donošenje Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma.

<sup>222</sup> Milivoj Franić, *Turističke zajednice (od zakonske inicijative do osnivanja 1990-1995)*, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 11.

Sustav turističkih zajednica koji je oformljen u samostalnoj Republici Hrvatskoj zasnivao se na sustavu turističkih društava ranije države. Donošenjem Zakona o turističkim zajednicama i drugih zakona vezanih uz razvoj turizma, nije se suštinski promijenio sustav umrežavanja turističkih društvenih organizacija. Međutim, ono što je karakteriziralo ovu razvojnu fazu turističke organizacije bilo je sljedeće:

- **Usustavljanje pravnih normi na području turizma**

Nacrti najznačajnijih turističkih zakona doneseni su ranih devedesetih godina, kada u Hrvatskoj još uvijek traje rat i na djelu je konstituiranje države Hrvatske.

- **Čvrsto opredjeljenje Hrvatske za razvoj turizma**

Ključni je trenutak bila godina 1990, kada je osnovan *Saborski odbor za turizam*<sup>223</sup>, čime je već pri samoj uspostavi države Hrvatske turizmu dano značajno mjesto u njenom razvoju.

- **Paralelno s usustavljanjem nove turističke organizacije, bilo je potrebno rješavati teške probleme u kojima se nalazio hrvatski turizam**

Zatečeno stanje u hrvatskom turizmu bilo je teško. Država bremenita ratom morala je nalaziti rješenja za probleme na području turizma od kojih su neki naslijeđeni, a neki su nastali zbog tržišnih promjena i općenito razvoja društva i moderne tehnologije. Franić kao najznačajnije probleme hrvatskog turizma u toj fazi ističe sljedeće<sup>224</sup>:

1. neprilagođenost ponude potražnji,
2. nepovoljna struktura kapaciteta za smještaj, njihovo sporo prilagodavanje zahtjevima potražnje,
3. neusklađenost različitih djelatnosti iz područja kulture, povijesne baštine, folklor, običaja i sl.; nedostatak koordinirane razvojne koncepcije,
4. nisu iskorištene mogućnosti novih komunikacijskih i informatičkih sredstava,
5. slabljenje uloge lokalne receptivne organizacije,
6. neadekvatna turistička organizacija,
7. poljuljan imidž Hrvatske na turističkom tržištu,
8. neorganiziranost, nedostatak razvojne strategije,

<sup>223</sup> Predsjednik je bio Milivoj Franić.

<sup>224</sup> Franić, *Turističke zajednice*,...



9. neadekvatna turistička promocija.

- **Već je kod donošenja tzv. paketa turističkih zakona prepoznata potreba za koordinacijom na svim nivoima.**

Koordinacija na svim razinama nužan je uvjet kod donošenja svih ključnih odluka vezanih za razvoj turizma. Prije donošenja Zakona o turističkim zajednicama, izvršena je detaljna rasprava s ključnim turističkim djelatnicima po regijama te je pribavljeno mišljenje Gospodarske (tada Privredne) komore, turističkog saveza i dr.

- **Već se kod donošenja turističkih zakona vezanih za razvoj turističke destinacije aktivno razmišljalo o kvaliteti u turizmu.**

Jedan od zaključaka Odbora za turizam bio je da bi predloženi kriteriji, posebice oni po pitanju razvrstavanja turističkih mjesta, trebali sadržavati eksplicitno i određene **kvalitativne pokazatelje** kojima bi se na izričit način izrazila turistička vrijednost određenog mjesta kao turističke destinacije.<sup>225</sup>

Prije donošenja Zakona, primjedbe i sugestije svih relevantnih subjekata bile su sljedeće<sup>226</sup>:

1. Kod razvrstavanja turističkih mjesta u razrede treba uzeti u obzir osim kvantitativnih i **kvalitativne elemente** (receptivni sadržaji turističkih mjesta, infrastrukturna opremljenost, kulturno-povijesni spomenici i sl.).
2. Jasnije treba definirati namjene upotrebe sredstava boravišne pristojbe, s tim da veći postotak treba usmjeriti u turističko mjesto.
3. Treba dograditi regionalnu organizaciju turističkih mjesta.
4. Gospodarsku djelatnost ne bi trebalo sputavati.
5. Treba odrediti status turističkih zajednica, njihovo obilježje i postupak njihova registriranja i vođenja registra.
6. Posebno treba voditi računa o gospodarski i turistički nerazvijenijim područjima (kontinentalni dio Hrvatske i zaleđe uz primorska i turistička središta).
7. Treba definirati status Zagreba kao metropole i status nekih većih gradova.

<sup>225</sup> Zaključak s prve sjednice Odbora za turizam, održane u siječnju 1992. godine. Istaknuo autor.

<sup>226</sup> Franić, *Turističke zajednice (od zakonske inicijative do osnivanja 1990-1995)*, str. 26.

8. Javna poduzeća ne bi trebalo osloboditi plaćanja turističke članarine.
9. Direktore turističkih ureda u mjestima i općinama treba birati na temelju javnog natječaja.
10. Treba dopuniti prijelazne odredbe koje se odnose na pretvorbu turističkih saveza i društava u turističke zajednice i pojasniti radi li se o transformaciji postojeće organizacije ili izgradnji sasvim nove.

Zanimljivo je da je većina tih prijedloga usmjerena ka razvoju održivog turizma te orijentirana kvaliteti u turizmu.

Već je ranih devedesetih godina, dakle, zabilježeno opredjeljenje za održiv razvoj turizma. Međutim, svi ti prijedlozi nisu ugrađeni u zakonsku regulativu i mnogi su od tih problema, koji predstavljaju jednu od osnovnih prepreka implementaciji kvalitete u hrvatski turizam, aktualni još i danas.

O značenju uspostavljanja kvalitetne organizacije turizma i osiguravanja njezina financiranja kroz donošenje Zakona o turističkim zajednicama najrječitije govori mišljenje tadašnjeg ministra turizma Republike Hrvatske, Janka Vranjanića Dobrinovića:

*"... Uočio sam nepostojanje jedne jedinstvene turističke organizacije modernog europskog tipa koja uključuje sve i svakoga koji se bavi i vuče neku korist od turizma, jedan sistem koji već u bazi na turističkom mjestu ima jednu solidnu organizacijsku osnovu, jednu zdravu financijsku podlogu i da to ide sve do vrha, do vrhovne organizacije koja će biti i koja već je u stvaranju da promiče hrvatski turizam u inozemstvo. ... Ovim se zakonom daje konačno sistem trajnih stabilnih izvora financiranja njegovih širokih, a u budućnosti još širih zadaća. ... Taj (je) Zakon važna baza za naše turističko djelovanje, ... on se nalazi među najmodernijim pristupima toj materiji u Europi. ... Taj je Zakon jedan od onog lanca potrebne generalne terapije našeg turizma. U ovom se Zakonu u stvari radi o transformaciji (te) postojeće turističke organizacije, u sasvim novu modernu, konzistentnu, povezanu horizontalno i vertikalno i sa sasvim sigurnim izvorima prihoda i načinom*

*njihova trošenja i kontrolom tog trošenja. To je taj mehanizam suština tog organizma i suština tog Zakona. ....”*<sup>227</sup>

Do 1. siječnja 1991. boravišna pristojba imala je tretman komunalne takse i u pravilu je bila prihod općinskog proračuna. Općine su imale mogućnost ustupati boravišnu pristojbu za potrebe promicanja turizma, ali i za različite druge namjene kao što su izgradnja vodoopskrbnih sustava, protupožarna zaštita, cestovna i komunalna infrastruktura, sport, stambeno-komunalne djelatnosti i dr.

Za utvrđivanje visine boravišne pristojbe općine su primjenjivale različite kriterije bez obzira na opremljenost i kvalitetu turističkog mjesta.

Sredstva koja su dobivala turistička društva i savezi bila su nedovoljna za djelotvorno izvršavanje zadaća promicanja turizma.

*Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma* prvi su put na području Hrvatske zakonski uređena pitanja turističke organizacije i promocije hrvatskog turizma.

Zakon je stoga značajan jer se njegovim donošenjem prvi put pravno regulirao način funkcioniranja receptivnih organizacija kao subjekata koji upravljaju turizmom destinacije. Iako su u praksi već postojale u obliku dobro organiziranih turističkih društava, njihov način funkcioniranja, aktivnosti i druga pitanja nisu bila do tada pravno regulirana, pa se donošenje ovog Zakona smatra značajnim trenutkom u osmišljavanju kvalitetnog upravljanja turizmom destinacija u Hrvatskoj.

Na osnovi nekadašnje mreže turističkih društava, nastaje mreža turističkih zajednica.

U *Općim odredbama* Zakona uređuje se ustrojstvo i način rada turističkih zajednica i osnovna načela njihova funkcioniranja i gospodarenja. Turistička zajednica definira se kao *“interesna organizacija svih subjekata, pravnih i fizičkih osoba u djelatnosti ugostiteljstva i*

<sup>227</sup> Cit.u: Franić, *Turističke zajednice,...*, str. 28. i 29.

*turizma i s tom djelatnosti neposredno povezanih djelatnosti na području za koje su osnovane.*<sup>228</sup>

Osnovicu sustava turističkih zajednica čine turističke zajednice mjesta. Turističke se zajednice osnivaju za područje općine, grada, županije i Republike Hrvatske kao Hrvatska turistička zajednica.

Zajednički su ciljevi svih turističkih zajednica:

- unapređivanje općih uvjeta boravka turista, a osobito **podizanje kvalitete** turističkih i drugih komplementarnih usluga očuvanjem i stvaranjem prepoznatljivoga i privlačnoga turističkog okružja i osiguranjem turističkoga gostoprimstva na području za koje su osnovane,
- promocija turističkog proizvoda područja za koje su turističke zajednice osnovane, sukladno sustavu promicanja turizma i njegovim posebnim i općim zadaćama od razine mjesta do razine Republike, a radi uključivanja u europske i svjetske turističke tijekove,
- razvijanje svijesti o važnosti gospodarskih, društvenih i drugih učinaka turizma te o potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša.

Turistička zajednica djeluje na načelu opće korisnosti, a bez ostvarivanja dobiti.

Tijela su turističke zajednice skupština, turističko vijeće, nadzorni odbor i predsjednik zajednice, čiji mandat traje četiri godine.

Najviše tijelo upravljanja turističke zajednice je skupština. Skupštinu turističke zajednice čine članovi i predstavnici članova turističke zajednice.

Prava članova turističke zajednice u upravljanju utvrđuju se prema visini udjela članova u prihodima turističke zajednice i njihovu značenju za ukupni razvoj turizma.

<sup>228</sup> Cit.u: Franić, *Turističke zajednice...*

Skupština donosi statut, poslovnik o radu skupštine, odlučuje o izboru i razrješavanju turističkog vijeća, odlučuje o izboru članova nadzornog odbora, donosi godišnji program rada, financijski plan i godišnje financijsko izvješće. Donosi također odluku o osnivanju i ustroju turističkog ureda, koji ima direktora.

Stručna služba turističke zajednice je turistički ured koji obavlja stručne i administrativne poslove utvrđene Zakonom o turističkim zajednicama i Statutom turističke zajednice.

Turističko vijeće je izvršno tijelo skupštine turističke zajednice.

Treba spomenuti da se već u samoj postavci organa upravljanja u sustavu turističkih zajednica primjećuje jedan značajan nedostatak. Većinu u članstvu vijeća turističkih zajednica čine pripadnici velikih hotelskih poduzeća, što dovodi do stvaranja potpune prevage mišljenja s njihove strane, a time i prenaplašenosti uloge ugostiteljstva u čitavom kompleksu turizma. Često se stoga dešava da ta većina "vuče" turiste u *turistička geta*, što je potpuno suprotno trendovima prema kojima se treba desiti obrnuti smjer, odnosno od turističkih naselja prema destinaciji. Druga je "struja" jedinica lokalne samouprave, jer je čest slučaj da je predsjednik vijeća turističke zajednice gradonačelnik. To može dovesti do uplitanja interesa lokalne politike u rad turističke zajednice, a ti interesi često mogu biti divergentni. Rad i djelovanje turističke zajednice, međutim, trebali bi biti prvenstveno koncipirani na principima struke.

U organima upravljanja turističkim zajednicama nema predstavnika lokalnog stanovništva, a predstavnika malih poduzetnika ima malo. Takav je raspored snaga u upravljanju pogodan tamo gdje je turistička privreda ujednačena (malo poduzetništvo) što kod nas nije slučaj. Postavlja se pitanje: Što je s onima koji prema ključu broja noćenja - kao mogućnosti ulaska u organe upravljanja turističke zajednice - nisu obuhvaćeni, a mogu značajno utjecati na kvalitetu turističkog boravka?

*Zakon o članarinama u turističkim zajednicama* utvrđuje kriterije za razvrstavanje turističkih mjesta u razrede, skupine gospodarskih djelatnosti i stope po kojima se obračunava i plaća članarina turističkoj zajednici.



Odredbe o članarinama u turističkim zajednicama u početku su bile sastavni dio Zakona o turističkim zajednicama i nosile su naziv "turistički doprinos". Doprinosi su u to doba imali drugačiju namjenu i raspodjelu od onog što se htjelo postići novopredloženim turističkim doprinosom. Zato je usvojen naziv "članarina" kojim se to izbjegava, iako je i naziv "članarina" također u Saboru izazvao raspravu i pitanja o obvezatnosti članstva i članarine u TZ. Konačno je u tu svrhu taj dio izdvojen u posebni zakon.

Zakon o članarinama je u našim prilikama bio posve nov, za razliku od Zakona o turističkim zajednicama koji se mogao djelomično koristiti nekim iskustvima društvene turističke organizacije koja na našim prostorima ima tradiciju i postoji u različitim pojavnim oblicima više od 150 godina.

U izradi Zakona pošlo se od namjere da se obuhvate svi posredni i neposredni sudionici u turističkom prometu koji imaju koristi od turizma i samim time trebaju dati svoj prilog promociji i promidžbi turizma, od turističkog mjesta preko regije do cijele Hrvatske.

Prilikom donošenja Zakona, osnovne polemike odnosile su se na kriterije po kojima će se plaćati članarina. To je razumljivo s obzirom na to da je taj zakon bio kod nas nov, a nije imao ni adekvatnih stranih uzora. Zanimljivo je napomenuti da veći broj turističkih zemalja i nema zakona o turističkim mjestima, a ni o članarinama u turističkim zajednicama.

Turistička mjesta u RH, po svom značenju za turizam, razvrstana su Pravilnikom o proglašavanju i razvrstavanju turističkih mjesta u razrede, i to u razrede A, B, C i D, na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku prema sljedećim pokazateljima:

1. petogodišnji prosjek ostvarenog broja turističkih noćenja u turističkom mjestu,
2. broj turističkih noćenja po stanovniku turističkih mjesta,
3. ukupna vrijednost prometa u ugostiteljskoj djelatnosti po stanovniku.

U Zakonu su taksativno navedene pravne i fizičke osobe - obveznici plaćanja članarine – te stope za svaku skupinu obveznika i razred turističkog mjesta.

Zakon je propisao da obračun i naplatu uplaćenih sredstava obavlja Porezna uprava i dostavlja ih korisnicima prema sljedećem rasporedu:

1. 65% sredstava turističkoj zajednici općine ili grada, od čega turistička zajednica raspolaže s 20% sredstava za svoje potrebe, a 80% sredstava namijenjeno je za potrebe turističkog mjesta,
2. 10% sredstava turističkoj zajednici županije,
3. 25% sredstava Hrvatskoj turističkoj zajednici.

Zakon o članarinama nije imao nikakva oslonca u prethodnoj praksi i zakonodavstvu u RH. Nastao je iz davno uočene potrebe da u turističkoj promociji alimentiraju sve pravne i fizičke osobe koje od turizma imaju direktnu i indirektnu korist. Na to su upućivala i inozemna iskustva, posebno Gornje Austrije, ali su tek u manjoj mjeri bila od koristi zbog razlika u poreznom sustavu.

Zakonom o članarinama u turističkim zajednicama zapravo se utvrđuju kriteriji za članstvo u istima. Ovakva postavka zakona bila je dobra u starijim razvojnim fazama turizma, odnosno u uvjetima masovnog turizma, kada je dominiralo ugostiteljstvo.

Kriteriji pod jedan i dva isključuju izletišta, a ona su, kao i općenito kulturni aspekt destinacije, vrlo značajna. To primjerice dokazuje primjer Motovuna u Istri, koji je izletište - biser s vrlo nerazvijenom infrastrukturom jer "ne ostvaruje dovoljno noćenja", pa se ni ne može dalje turistički razvijati, kao ni druge slične destinacije. Ovakav kriterij suprotan je trendu razvoja selektivnih oblika turizma i općenito održivom turizmu i turizmu kvalitete. Dok trendovi u turizmu pokazuju raspršenost i "bijeg" turista iz velikih, masovnih destinacija, kod ovih je kriterija članstva odnos suprotan, dakle potpuno zastario.

Treći kriterij prenaplaćava ugostiteljstvo. Potpuno je zanemaren faktor razvoja ostalih djelatnosti - sastavnica ukupnog fenomena turizma.

*Zakon o boravišnoj pristojbi* u 20 članaka regulira i utvrđuje obveznike plaćanja, namjenu i nadzor naplate boravišne pristojbe. U prethodnom je sustavu boravišna pristojba nosila naziv boravišna taksa i do 1. siječnja 1991. bila je prihod općinskog proračuna. Općine su

imale mogućnost ustupati boravišnu taksu za potrebe promicanja turizma. Ali, u praksi su se ta sredstva raspoređivala u vrlo različite namjene koje često nisu imale nikakve veze s promocijom turizma jer su primjenjivani različiti kriteriji od općine do općine s većim ili manjim razumijevanjem za turističku promociju mjesta. To se odnosi i na utvrđivanje visine boravišne takse, što je također otežavalo poslovanje tadašnjih turističkih društava i turističkih saveza.

Iz navedenih je razloga bilo uputno izuzeti boravišnu pristojbu iz proračuna općine, utvrditi obveznike plaćanja, namjenu i način utvrđivanja njezine visine, što je ovim Zakonom i učinjeno.

Donošenjem Zakona o boravišnoj pristojbi stvoreni su preduvjeti za osiguranje potrebnih financijskih sredstava namijenjenih financiranju sustava turističkih zajednica, koji će svojim radom poboljšati uvjete boravka turista i promicanje hrvatskog turizma.

Sredstva se boravišne pristojbe raspoređuju na način da najveći dio ostaje turističkoj zajednici mjesta, čime se stvara materijalna osnova za sustavno djelovanje turističke zajednice mjesta u funkciji promicanja turizma.

Sredstva se raspoređuju u istim postocima koji su prije navedeni u obrazloženju Zakona o članarinama u turističkim zajednicama.

Boravišnu pristojbu plaćaju građani koji u turističkom mjestu izvan svog prebivališta koriste uslugu noćenja u smještajnom objektu u kojem se obavlja ugostiteljska ili turistička djelatnost.

Zakon navodi i tko ne plaća boravišnu pristojbu, iznimke, povlastice, paušalno plaćanje vlasnika kuća i stanova.

Navedena tri zakona, nazvana u proceduri donošenja "paket turističkih zakona", zajedno s Pravilnikom o proglašavanju i razvrstavanju turističkih mjesta u razrede sačinjavaju cjelinu, budući da su međusobno u primjeni uvjetovani.

### 6.5.2. Aktivnosti hrvatskih turističkih zajednica od 1992. godine do danas

Godine 1994. donesen je novi Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma u skladu s novim teritorijalnim ustrojem Republike Hrvatske, a što je bio i povod njegovu donošenju. Time su stvoreni zakonski okviri temeljem kojih su osnivane turističke zajednice. Mnoge su turističke zajednice i osnovane do konstituiranja Sabora Hrvatske turističke zajednice 1995. godine po novom Zakonu.

Iste su godine doneseni i drugi zakoni od osobite važnosti za ukupni hrvatski turizam, i to: *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti* i prateći mu propis - *Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata*, *Zakon o turističkoj inspekciji* te *Uzance u ugostiteljstvu* koje je donijela Skupština Hrvatske gospodarske komore, kao i *Razvojna strategija hrvatskog turizma* 1993. godine.

Donošenjem navedenih zakona zaokružena je neophodna regulativa za poslovanje i promociju ukupnoga turističkog sektora u Hrvatskoj.<sup>229</sup>

Turistička inspekcija je vršitelj nadzora nad naplatom boravišne pristojbe.

Osobitu pozornost turističkih organizacija i djelatnika izazvala je predložena raspodjela sredstava. Prijedlozi za izmjene su najčešće bili usmjereni na povećanje iznosa koji ostaje turističkim zajednicama mjesta.

I dok su samostalno raspolaganje turističkih zajednica boravišnom pristojbom i izuzimanje pristojbe iz općinskog proračuna posebno podržavali turistički djelatnici i organizacije, dotle su predstavnici Ministarstva financija nastojali zadržati ovaj prihod u okviru proračuna.

---

<sup>229</sup> Do godine 1995. upravo je gosp. Franić, autor rada prema kojem je izvršen ovaj kronološki prikaz, aktivno sudjelovao u stvaranju prve nacionalne turističke organizacije za promicanje hrvatskog turizma, što ovom prikazu razvoja sustava turističkih zajednica daje dodatnu vrijednost.

Iz tih razloga naziv taksa promijenjen je u boravišnu pristojbu, a turistički doprinosi u članarinu. Naziv članarina također je potaknuo raspravu i to posebno o tome može li se članstvo nekome nametnuti, obvezati nekoga i sl.

U obrazloženju donošenja Pravilnika o proglašavanju i razvrstavanju turističkih mjesta, koji je trebao postati najznačajniji temelj strateškog razvoja hrvatskih turističkih destinacija, navodi se:

*“Osnovni cilj ovog zakona je utvrđivanje kriterija za proglašenje turističkih mjesta i organiziranje sustava turističkih zajednica od razine turističkih mjesta do razine Republike. ... Ciljevi proglašavanja turističkih mjesta su da se u njima sistematski pristupi organiziranom radu na promicanju turizma. ... Time razvoj hrvatskog turizma, turističkih mjesta i turističkih organizacija neće biti prepušten divergentnim interesima, slučajnim okolnostima i neodređenim utjecajima, već će se stvoriti mogućnost da se odgovarajućim pravnim reguliranjem osnovnih odnosa perspektivni razvoj turizma pravilno usmjeri...”*<sup>230</sup>

Konstituiranje *Glavnog sabora Hrvatske turističke zajednice*, 30. lipnja 1992, smatra se povijesnim događajem za hrvatski turizam.

Za potrebe ovog rada izdvajam nekoliko vrlo vrijednih citata koji osvjetljavaju ključne probleme u razvoju održivog turizma, odnosno postavljaju pitanje upravljanja razvojem turističkih destinacija i općenito turizma.

Niko Bulić, tadašnji zamjenik ministra turizma, definira subjekte upravljanja hrvatskim turizmom, koji su tada definitivno ustrojeni, kao *“tri upravljačka entiteta - Ministarstvo turizma, sustav gospodarskih komora, HTZ.”*<sup>231</sup>

Tadašnji ministar turizma RH, Vranjanczy Dobrinović, ističe sljedeće: *“Dinamizam u turizmu u čitavom svijetu baš je na strani lokalnih organizacija”*<sup>232</sup>, postavljajući time težište upravljanja turizmom upravo u samo turističko mjesto.

<sup>230</sup> Franić, *Turističke zajednice,...*, str. 36.

<sup>231</sup> Cit.u: Franić, *Turističke zajednice,...*, str. 44, 45.

<sup>232</sup> Cit.u: Ibid.



Tadašnji ministar pravosuđa i uprave, Milas, osvrće se na kvalitetu života lokalnog stanovništva u turističkoj destinaciji i navodi negativan primjer Španjolske:

*“Hrvatska nema drugog interesa osim da ljudi koji žive oko mora i s morem i od turizma, budu sretni. Ako će hrvatski turizam po stopama biti vrlo profitabilan, a nas ne bude tu, to će biti katastrofa. Opasnost je da nam se ne desi Španjolska, gdje sve dobro funkcionira ali bez Katalonaca ... Čuvajmo se da ne rasprodamo ovu našu divnu obalu, i neka ona ostane naša pa makar i sa manjim profitnim stopama.”*<sup>233</sup>

Zanimljivo je da su te riječi imale gotovo predskazujući karakter, jer je problem rasprodaje hrvatske obale danas jedan od osnovnih problema upravljanja hrvatskim turizmom.

I tadašnji navodi Milivoja Franića ukazivali su na jedan od danas najaktualnijih problema turističke organizacije, ne samo kod nas već i u drugim, razvijenijim turističkim zemljama. To je problem nedovoljnog korištenja najnovijih tehnoloških dostignuća, posebno na području informatizacije, u povezivanju i koordinaciji turističkih aktivnosti u destinaciji:

*“Dosta bitna funkcija Hrvatske turističke zajednice je razvijanje informativnog sustava, informativne službe na najsuvremenijim dostignućima informatike i komunikacija ... na najsuvremenijim tehnološkim dostignućima, koja moraju biti kompatibilna s europskim i onima u svijetu. ... Ništa manje nije važna suradnja svih turističkih zajednica. Od mjesta, preko općine i glavnog ureda, razvijanje te suradnje je osjetno važno za cjelokupni uspješan rad. ... na način da istovremeno izgrađujemo jednu bolju suvremeniju ponudu s prepoznatljivim imidžom, ponudu koja će moći dati novu kvalitetu.”*<sup>234</sup>

Žarko Domljan, tadašnji predsjednik Sabora RH, već je vrlo rano uočio značaj valorizacije svih lokalnih resursa za uspješan razvoj turizma. Zanimljivo je kako se Domljan u svojim navodima osvrće na upravljanje turističkom destinacijom “odozdo”, odnosno iz osnove, u kojoj je turizam i nastao. Štoviše, on navodi da model upravljanja hrvatskim turističkim destinacijama može postati uzor upravljanju cijelom državom. On navodi sljedeće:

<sup>233</sup> Cit.u: Franić, *Turističke zajednice, ..., ,* str. 46.

<sup>234</sup> Ibid.

*“... razvoj ovog malog turizma koji se bazira na malim pogonima, na toj jednoj mreži koja poput kapilara vodi do turizma u cijelosti.”*<sup>235</sup>

U svojim navodima Domljan dalje ističe:

*“ ... Upravo se kroz ovu Hrvatsku turističku zajednicu ostvaruje nešto što je danas u središtu europskog interesa, a to je problem lokalne samouprave ili rasta jedne organizacije odozdo. Ja mislim da je to nešto što treba da postane model funkcioniranja cijele države, jer samo aktivirajući sve potencijale svakog pojedinog čovjeka, svake mjesne zajednice, možemo stvoriti u zbroju svega toga, u konačnici, i nacionalno bogatstvo.”*<sup>236</sup>

Nakon donošenja «paketa turističkih zakona» i konstituiranja Glavnog sabora Hrvatske turističke zajednice, aktivnosti turističkih zajednica obuhvaćale su u prvom redu sljedeće:

- rad na unutarnjoj organizaciji,
- rad na promociji – izrađen je program turističke ponude Hrvatske za 1993. godinu i prva turistička karta RH te hotelski cjenici, turistički prospekti, cjenici kampova, cjenici privatnog smještaja, izrađeni su “mamut-plakati” Dubrovnika, organizirani su nastupi na sajmovima turizma u Europi i Americi te konferencije za javna glasila, kao i učešće na sastancima kongresnih destinacija. Posebno se potiče promidžba neaktivnih turističkih područja,
- rad na tržišno-komunikacijskim konstantama – osmišljen je znak, slogan, plakat-slika hrvatskog turizma,
- izvršeno je preuzimanje časopisa “Turizam”,
- u zajedničku promidžbu uključene su brojne udruge - HUH, KUH, UHPA, HAK, Hrvatske marine,
- uključivanje u razne prigodneatraktivne programe - Hrvatski gospodarski forum, hrvatski tjednik, ATP turniri, Dubrovački festival, Festival Arena, razne prigodne regate i slične akcije korisne za promidžbu hrvatske turističke ponude,
- izvršeni su naponi prema organizatorima putovanja za uvrštavanje hrvatske turističke ponude u njihove kataloge odnosno separate,
- stavljen je u funkciju TISH - Turističko-informativni servis Hrvatske,

<sup>235</sup> Franić, Turističke zajednice, ..., str. 57.

<sup>236</sup> Cit.u: Franić, ibid.

- organiziran je program prema Hrvatima iz dijaspora,
- organizirani su programi velikih grupa studijskih putovanja inozemnih novinara,
- organizirana je distribucija promidžbenih turističkih materijala na graničnim prijelazima,
- organizirano je sufinanciranje programa ADAC na praćenju i kontroli kvalitete morske vode Jadrana, uz osiguravanje plasmana tih informacija u inozemne medije,
- donesen je pravilnik o pokroviteljstvu HTZ-a na raznim prigodnim svečanostima i aktivnostima,
- prepoznata je potreba izrade strateškoga marketinškog plana HTZ-a i sufinanciranja ankete TOMAS 94.,
- izvršeni su razni operativni poslovi: pripreme oko dolaska Svetog Oca u RH, izdane su i distribuirane brojne edicije, među kojima Hrvatski turistički adresar, Zbornik radova hrvatskog kontinentalnog turizma, razmotreni su prijedlozi veleposlanstava i generalnih konzulata RH u svijetu te raznih udruga vezanih uz unapređenje i razvoj hrvatskog turizma, donesen je program obilježavanja jubileja - obilježavanje opatijskih jubileja, devetstogodišnjice Zagrebačke biskupije, sedamdesetogodišnjice organiziranog turizma u RH, organizirano je svjetsko prvenstvo novinara u tenisu, osmišljen je program promidžbe prema dijaspori, nagrađeni su turistički promidžbeni plakati "Usamljeni otočić" i drugi (Veliki Tabor, Dugi Otok), organizirana je regata "Dalmatia Cup 94 Split – Dubrovnik" za novinare.

U tom je razdoblju uočena potreba za izvršenjem sljedećega:

- poboljšanje unutrašnje organizacije,
- proširenje programa turističkog informiranja u sistemima: START AMADEUS, ADAC, MINITEL i sl.; stavljanje u funkciju sistema informiranja CRO-INFO preko punktova u inozemstvu - mediji, agencije, organizatori putovanja, automobilski i drugi veliki klubovi i dr,
- nužnost izrade marketinškog programa prema potencijalnim tržišnim grupama,
- povećanje broja info-punktova u zemlji i inozemstvu,

- rad na donošenju novog paketa turističkih zakona, itd.

Uočava se da je veći dio aktivnosti izvršenih u tom razdoblju izravno ili neizravno vodio ka povećanju kvalitete hrvatskog turizma, te da je po tom pitanju izvršen značajan napredak.

Ustrojstvo *Glavne direkcije HTZ-a* provedeno je prema materijalu koji je sačinio Institut za turizam Hrvatske. U njoj su prepoznate osnovne odrednice turističke makroorganizacije i nužnost njihove koordinacije, u cilju kvalitetnog turističkog razvitka Republike Hrvatske. U studiji se navodi<sup>237</sup>:

*“... U Hrvatskoj danas postoji tripartitna struktura u makroorganizaciji turističke nadogradnje, u kojoj svaka razina ima specifične funkcije i nadležnosti, no čiji je usklađeni rad nužan za funkcioniranje sustava koji one sačinjavaju. U sklopu zakonodavne vlasti na razini državne uprave nalazi se Odbor za turizam pri Hrvatskom saboru. Ministarstvo turizma najviši je organ u sklopu izvršne vlasti, a njegove su kompetencije, među ostalima, zakonodavna inicijativa i provedba zakona, pa se ono, u najširem smislu, postavlja kao nosilac strategije turističkog razvoja Hrvatske. Drugi segment čine strukovna udruženja, bilo samostalna ili u okviru gospodarskih komora, čiji je primaran interes poboljšanje različitih aspekata vlastite djelatnosti. Konačno, treći segment makroorganizacijske strukture čine paradržavne organizacije, odnosno sustav regionalnih, općinskih i mjesnih turističkih zajednica s HTZ-om kao čelnom organizacijom. U sklopu koncepcije turističkog razvoja Hrvatske upravo je HTZ odgovoran za izradu i provedbu koncepcije turističkog marketinga Hrvatske.*

*HTZ je izravno podređen Ministarstvu turizma, a preko Ministarstva Vladi i Hrvatskom saboru.*

*HTZ je osmišljen kao interesna organizacija koja povezuje različite subjekte u turizmu, čime je prvi put napravljen bitan iskorak iz uobičajenog poistovjećivanja turizma s hotelijerstvom i ugostiteljstvom, te je osiguran način njihova financiranja. Međutim, interna organizacija HTZ-a, naročito ustrojstvo Glavne direkcije, kao njezina stručnog i*

<sup>237</sup> Studija je izrađena u lipnju 1992. godine, a autori su bili: Ante Mandarić, dipl.oec., mr. Neda Telišman-Košuta, dr. Blaženka Vrdoljak-Šalomon, dr. Sanda Weber, a recenziju je izvršio dr. Miroslav Dragičević.

*administrativnog tijela, dodatne su i jednako važne odrednice efikasnog i uspješnog funkcioniranja cijelog sustava kao i rada HTZ-a.*<sup>238</sup>

Studija je prihvaćena, te je ustrojena Glavna direkcija HTZ-a. Njeni su osnovni zadaci određeni zakonom i obuhvaćaju sljedeće:

#### **1. Strateški marketing i istraživanje:**

- brine o ukupnoj turističkoj ponudi Hrvatske,
- poduzima mjere i aktivnosti za razvitak turizma u turistički manje razvijenim dijelovima RH,
- predlaže Ministarstvu turizma i Vladi RH dugoročnu koncepciju i strategiju turističkog marketinga,
- organizira istraživanje turističkog tržišta.

#### **2. Promotivne aktivnosti:**

- utvrđuje i provodi programe promidžbe od interesa za turizam RH i donosi odgovarajuće smjernice,
- prati kretanja na turističkim tržištima i djelotvornost promotivnih aktivnosti u cjelini i pojedinih propagandnih akcija, te predlaže i poduzima odgovarajuće mjere i aktivnosti.

#### **3. Aktivnosti na području turističkog infomiranja:**

- organizira hrvatski Turistički informacijski sustav sukladno informacijskom sustavu Hrvatske i europskim standardima,
- obavlja opću turističku informativnu službu, prikuplja i sređuje sve vrste turističkih informacija i stavlja ih na raspolaganje javnosti.

#### **4. Aktivnosti na području ustroja službe vodiča:**

- brine se o organiziranju i unapređenju službe turističkih vodiča i pratilaca.

<sup>238</sup> Franić, *Turističke zajednice,...*, str. 60.



### **5. Međunarodna suradnja:**

- surađuje s nacionalnim turističkim organizacijama u drugim zemljama, uz poduzimanje mjera za uključivanje u različite multinacionalne i regionalne promotivne turističke programe i projekte.

### **6. Suradnja s turističkim zajednicama:**

- potiče i koordinira inicijative regija, općina, turističkih mjesta i Turističke zajednice Zagreba na unapređenju i promidžbi hrvatskog turizma,
- usklađuje interese turističkih zajednica mjesta, općina, regija i Turističke zajednice Zagreba,
- pruža potporu turističkim zajednicama mjesta, općina, regija i Turističkoj zajednici Zagreba u obavljanju njihovih zadaća,
- koordinira način i opseg ispunjavanja zadaća turističkih zajednica mjesta, općina, regija i Turističke zajednice Zagreba,
- provodi stručni nadzor nad djelovanjem turističkih zajednica mjesta, općina, regija i Turističke zajednice Zagreba ako se ne radi o poslovima upravljanja imovinom.

### **7. Koordinacija subjekata u turizmu:**

- potiče i koordinira inicijative turističkih zajednica i svih gospodarskih i drugih subjekata u turizmu koji posredno i neposredno djeluju na unapređenju i promidžbi hrvatskog turizma,
- koordinira i usklađuje inicijative i aktivnosti različitih subjekata u turizmu.

*Hrvatski turistički informativni sustav (HTIS)* također je osnovan temeljem spomenute studije sačinjene od strane zagrebačkog Instituta za turizam.

Bilo je zamišljeno da HTIS u početku djeluje na način «da sve informacije, koje su turistima nužne, budu na točkama gdje mogu poslužiti turistima - graničnim prijelazima,

konzularnim predstavništvima, šalterima HPT-a, benzinskim pumpama, auto-klubovima itd.»<sup>239</sup>

Cilj druge razvojne faze bio je znanstveni pristup ulaska u pravi informacijski sustav.

Uspostavljanje HTIS-a osnovna je funkcija Odjela za informacije u ustroju Glavne direkcije HTZ-a. Odjel za informacije dijeli se na nekoliko komplementarnih djelatnosti, uključujući prikupljanje podataka te informacijske, dokumentacijske i komunikacijske poslove. HTIS je sada već razvijen u kompjutorizirani sustav, koji se u prikupljanju, organizaciji i davanju informacija koristi modernim računalnim i drugim komunikacijskim rješenjima i tehničkim sredstvima.

Tijekom 1992. godine započele su pripreme za rad Kongresnog ureda Studijom “*Hrvatski kongresni ured - Croatian Convention Bureau - CCB*”<sup>240</sup>

Aktivnosti Kongresnog ureda usmjerene su prvenstveno razvoju međunarodnog kongresnog, incentive, sajamskog tržišta i tržišta specijalnih aranžmana te izgradnji imidža Hrvatske i povezivanju sa sličnim uredima u inozemstvu.

Početkom 90-ih godina doneseni su temeljni promotivnog programa turizma Hrvatske.<sup>241</sup>

S obzirom na tadašnje ratne okolnosti koje su zadesile Hrvatsku, razumljivo je da su ciljevi tadašnjih promotivnih aktivnosti bili: afirmacija Hrvatske kao nove marke na međunarodnom turističkom tržištu i vraćanje povjerenja na tradicionalnim turističkim tržištima.

Kao turistički proizvodi Hrvatske odabrani su sljedeći sadržaji:

- sunce-more-priroda (kontrast plavo - zeleno),
- nautika,

<sup>239</sup> Franić, *Turističke zajednice*,..., str. 63.

<sup>240</sup> Autor studije je bio mr. Nikica Račić, savjetnik za kongrese i incentive u Ministarstvu turizma.

<sup>241</sup> Autori studije: Pešev, Radnić, Telišman-Košuta, Vukonić, Weber.

- gradovi,
- kongresi, sastanci, izložbe.

Kriteriji odabira ciljnih tržišta bili su: udio tržišta u ukupnom prometu u Republici Hrvatskoj i ukupni emitivni potencijal tržišta, ali su aktivnosti bile usmjerene i prema tržištima čiji bi se udio mogao povećati uz minimalno ulaganje.

Izabrana su primarna ciljna tržišta Njemačke, Austrije, Italije, Velike Britanije i Nizozemske, koja su sačinjavala 81% ukupnog inozemnog turističkog prometa Hrvatske.

Sekundarna tržišta sačinjavala su istočnoeuropske zemlje: Mađarska, Čehoslovačka i Poljska sa 7% inozemnog prometa.

Segmentacija tržišta izvršena je na osnovi demografskih varijabli te karakteristika putovanja i boravka. Kao promotivna sredstva izabrani su opći propagandni mediji – plakati te oglasne kampanje u novinama, časopisima i na TV-u, samostalno i u kombinaciji s promidžbenim aktivnostima: selektivnim nastupima na sajmovima, unapređenju prodaje te intenziviranju aktivnosti odnosa s javnošću. Složenija struktura promotivnih sredstava i aktivnosti bila je u funkciji vraćanja povjerenja na tradicionalnim tržištima, pa su aktivnosti obuhvaćale i izradu informativnih biltena, generalnih prospekata, turističke karte Hrvatske, audio-vizualnih sredstava i sl.

S ciljem postizanja sinergijskog efekta, bilo je nužno da promotivna konstanta nađe odraz u svim rješenjima.<sup>242</sup>

Otežani, ratni uvjeti, smanjenje smještajnog kapaciteta na 62% od onih u 1990. godini, smanjenje tržišne konkurentnosti i time nužno obezvređenje prosječnih osnovnih usluga u turizmu doveli su do nužnosti uvođenja *cijena-pozivnica*. Trebalo je agresivnom promotivnom djelatnošću, koristeći sve raspoložive tržišne i izvantržišne kanale

<sup>242</sup> 1993. osmišljen je slogan hrvatskog turizma: *Mala zemlja za veliki odmor* i logotip sa stiliziranim hrvatskim grbom.

(međunarodna suradnja, diplomatski kanali i dr.), izgraditi nov, pozitivan i jasan imidž o Hrvatskoj kao turističkoj destinaciji.

Godine 1995. donesen je Statut Hrvatske turističke zajednice. Donio ga je Sabor HTZ-a po prethodnoj suglasnosti Ministarstva turizma.

Statutom se definira djelovanje Hrvatske turističke zajednice kao nacionalne turističke organizacije sastavljene od turističkih zajednica županija i Grada Zagreba.

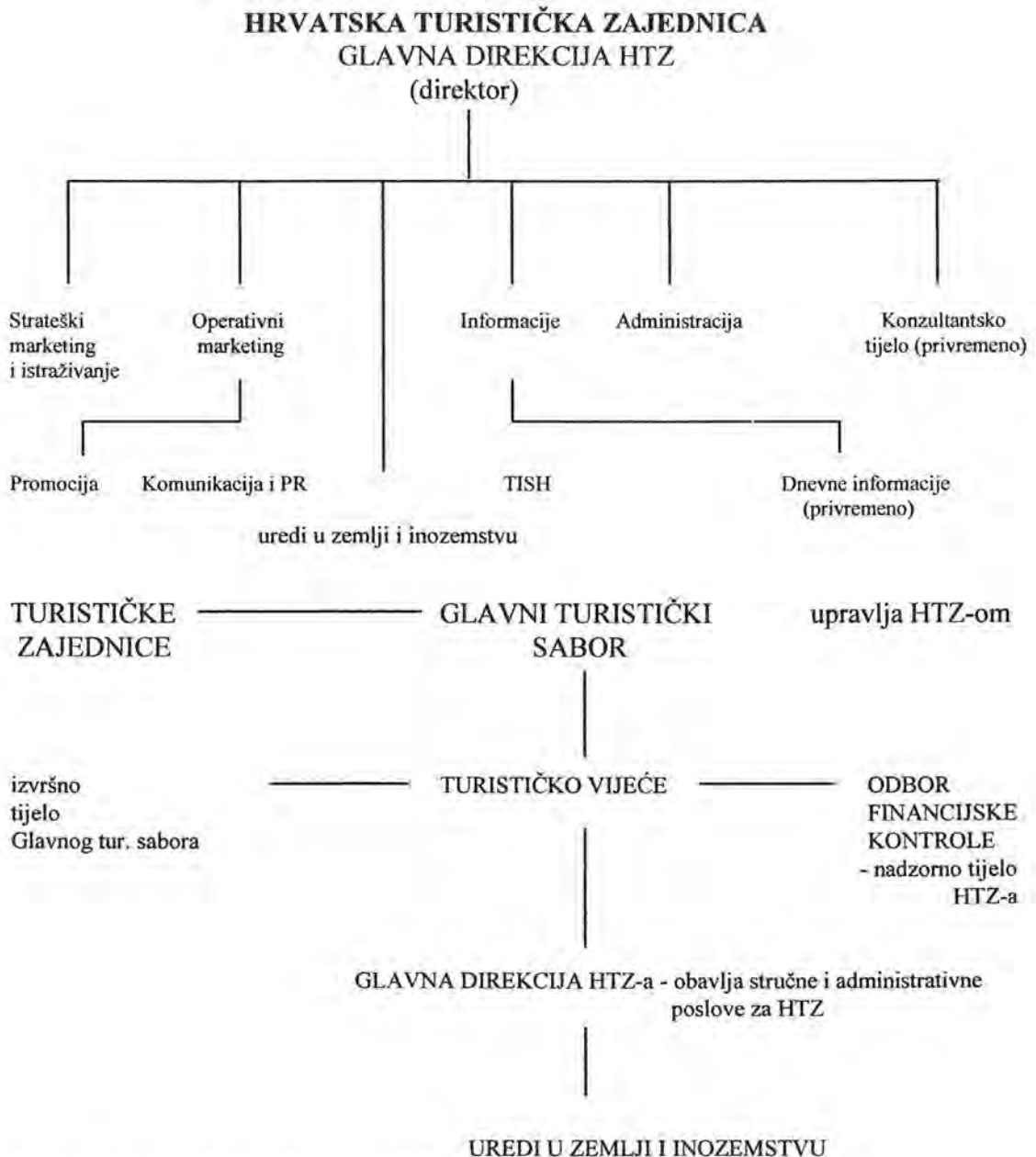
Zanimljivo je da su člankom 8. Statuta definirani ciljevi osnivanja Hrvatske turističke zajednice, koji su u potpunosti usmjereni unapređenju kvalitete hrvatskog turizma. Članak 8. navodi:

*“Hrvatska turistička zajednica osniva se radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i koncepcije njegove promocije, predlaganja i izvedbe promotivnih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske.”*

U članku 9. Statuta definirane su zadaće Hrvatske turističke zajednice:

- objedinjavanje sveukupne turističke ponude Republike Hrvatske,
- organiziranje i provođenje operativnog istraživanja tržišta za potrebe promocije hrvatskog turizma,
- izrada programa i planova promocije hrvatskog turističkog proizvoda, vodeći računa o posebnostima svakog turističkog područja, a sukladno strategiji razvoja hrvatskog turizma i marketinškoj strategiji turističkog proizvoda RH,
- organizacija, provođenje, nadzor i analiza aktivnosti promocije turističkog proizvoda RH,
- ustroj hrvatskog turističkog informacijskog sustava sukladno informacijskom sustavu RH i europskim standardima,
- opća i turistička informativna djelatnost, prikupljanje i analiza svih vrsta turističkih informacija te informiranje javnosti o istima,

Slika 10. Organizacija sustava turističkih zajednica u RH uspostavljena 1992. godine



Izvor: Franić, *Turističke zajednice (od zakonske inicijative do osnivanja 1990-1995)*.

- poticanje i koordinacija svih turističkih zajednica, ali i svih gospodarskih te drugih subjekata u turizmu koji neposredno i posredno djeluju na unapređenju i promidžbi turizma u Hrvatskoj,
- osnivanje turističkih predstavništava i ispostava u inozemstvu, te organiziranje i nadzor njihovog rada,



- suradnja s nacionalnim turističkim organizacijama drugih zemalja, specijaliziranim međunarodnim regionalnim turističkim organizacijama te uključivanje u različite multinacionalne i regionalne promotivne turističke projekte i programe,
- prikupljanje izvješća turističkih zajednica županija te praćenje, analiza i ocjena izvršavanja planovima i programima utvrđenih zadaća i uloga sustava turističkih zajednica, s posebnim naglaskom na svrhovitosti i urednosti trošenja sredstava, kao i utvrđivanje smjernica budućih planova i programa,
- usklađivanje interesa, pružanje potpore i koordinacija načina izvršenja svih planskih i programskih zadaća turističkih zajednica svih razina,
- mjere i aktivnosti za razvitak i promicanje turizma u turistički nerazvijenim dijelovima RH,
- drugi poslovi kojima se osigurava uspješno djelovanje sustava TZ i provedba svih postojećih planova i programa.

Nakon 1995. godine razvoj turističke organizacije u RH temeljio se na ranije donesenim zakonima koji su regulirali ovu problematiku. Suštinski se sama turistička organizacija nije značajnije mijenjala. Najčešće su se polemike u najvišim državnim tijelima zaduženim za pitanja turizma vodile po pitanju financiranja sustava turističkih zajednica, odnosno raspoređivanja sredstava boravišne pristojbe, koja su sačinjavala njegov najznačajniji dio (80%).

Najčešća je polemika bila ta da li većina sredstava ostvarenih od boravišne pristojbe treba pripadati samoj turističkoj destinaciji ili se ona trebaju većim dijelom prelijevati u više hijerarhijske razine društvene organizacije turizma. Argumenti za ovakve navode bili su ti da je turističko mjesto – destinacija - odredište putovanja turista, u kojem se nalaze turističke atrakcije i smještajni objekt u kome turist boravi. U turističkoj se destinaciji ostvaruje turistički promet i turistička potrošnja te se stvaraju osnovni uvjeti za boravak turista. Navodi se da viša razina organizacije tendira birokratskom pristupu. Postojala je i realna opasnost od prelijevanja sredstava boravišne pristojbe u druge namjene.

Zanimljivo je da je “svađa” oko raspodjele sredstava ostvarenih od boravišne pristojbe, problem aktualan još i danas, postojala ne samo na relaciji lokalne turističke zajednice –

nacionalna turistička zajednica, već je ona postojala i u lokalnim okvirima, između turističkih zajednica tadašnjih općina i turističkih zajednica mjesta. Donosim nekoliko zanimljivih navoda koji govore o posljedicama prenamjane značenja većih turističkih centara na štetu manjih turističkih mjesta, kao i isticanja slučajeva prenamjene sredstava boravišne pristojbe u neturističke svrhe:

*“...Općine su kao administrativne utvrde birokracije dosad iskaz(iv)ale svoju tvrdokornost spram onih koji su podalje od središta, ili točnije od novca. ... Stvarnost je da su gradovi i općine koristili sredstva (boravišne pristojbe, op.aut.) kako god je to njima odgovaralo, a da su mjesta gdje su se ta sredstva ostvarivala, ostala u cijelosti zapuštena. U Poreču su npr. zadnjih godina (sa) sredstvima boravišne pristojbe kupljeni strojevi u štampariji, izgradila se upravna zgrada “Adriatica” (tadašnje najveće porečke turističke agencije, op.aut.), sanirala nelikvidna poduzeća, dok je Funtana ostala elektrifikacijom iz vremena stare Austrije, a glavna prometnica je još uvijek bez javne rasvjete.”<sup>243</sup>*

Tada se stvaralo sve snažnije uvjerenje o turističkoj zajednici mjesta kao središnjoj jedinici sustava turističkih zajednica, smatrajući da se o razvoju turizma najbolje brinu sami žitelji mjesta. Oni su *“stimulirani da turizam u njihovu mjestu bude i ostane profitabilna djelatnost. ... Ljubav za svoje mjesto, inicijativu i entuzijazam ne može se utvrditi zakonima. Njima se takve inicijative mogu potaknuti, ali nikako sputavati.”<sup>244</sup>*

Prijedlozi rješenja ustroja najmanje jedinice turističkog sustava bili su sljedeći:

- Obavezno je proglašavanje i razvrstavanje u razrede turističkih gradova i općina, uz ostavljanje mogućnosti osnivanja posebnih turističkih zajednica mjesta gdje se za to ukaže potreba.<sup>245</sup>
- Zalaganje za racionalnost u proglašenju i kategorizaciji turističkih mjesta i osnivanje turističkih ureda.<sup>246</sup>

<sup>243</sup> Prenosim citat direktora Turističke zajednice mjesta Funtana, Tomislava Čoge, iz 1993. godine, kojim on argumentirano kritizira postojeći sustav turističke organizacije, prije svega po pitanju raspodjele sredstava boravišne pristojbe. Pritom on navodi primjer mjesta Funtana na Poreštini, koji sa svojih 700 žitelja godišnje ugošćuje i do 27.000 turista, te ga uspoređuje s obližnjim «bogatim» turističkim Porečom.

<sup>244</sup> Citat iz 1995. godine iznesen od strane Radne grupe za izmjenu Zakona, 1995. god.

<sup>245</sup> Dr. Zoran Klarić, osobni stav i stav Instituta za turizam u Zagrebu.

<sup>246</sup> Stav Željka Tončinića iz Glavne direkcije Hrvatske turističke zajednice.

Poznavajući tržišne trendove ka povratku u mala, idilična turistička mjesta, zahtjev za osnivanjem turističkih zajednica mjesta čini se posve opravdanim, ne umanjujući pritom značaj viših hijerarhijskih razina turističkog sustava, koja se trebaju baviti strateškim pitanjima hrvatskog turizma. Pritom, međutim, treba voditi računa o racionalnosti prilikom osnivanja takvih ureda, kao i o ustroju adekvatnog sustava nadzora namjenskog trošenja sredstava boravišne pristojbe.<sup>247</sup>

O tom problemu Franić navodi: " ... očit je stalan zahtjev i napad na ta sredstva (boravišne pristojbe), a ako se ona ugroze, ugrožava se i ova cijela organizacija i naš turizam, koji je pokretač našeg ukupnog gospodarstva."<sup>248</sup>

Pojavljivali su se još neki problemi, vezani prvenstveno uz neadekvatnu naplatu boravišne pristojbe, neprijavlivanje boravka posjetitelja, nedovoljnu kontrolu naplate i raspodjele sredstava boravišne pristojbe i dr. Tu su i strateški problemi nepostojanja turističke regionalizacije ukupnog područja te spajanja funkcije ministra i predsjednika Hrvatske turističke zajednice i Turističkog vijeća:

"... vidljivo je izričito vezivanje (ove) organizacije za državni ustroj, što se ogleda i u spajanju funkcije ministra i predsjednika HTZ i Turističkog vijeća. ... Iako ... država mora imati utjecaj na tako važnu organizaciju, ... ovakvo vezivanje potpuno je u suprotnosti s ... interesnim povezivanjem. ... nismo se morali vezivati za teritorijalno ustrojstvo državne uprave, ali nam je to odgovaralo jer nemamo turističku regionalizaciju ukupnog područja."<sup>249</sup>

Unatoč brojnim problemima kojima je i danas bremenit sustav turističkih zajednica, najznačajnijim što se postiglo ustrojem turističkog sustava smatramo:

- cjelovitost obuhvata čitave hrvatske države sutavom turističkih zajednica,
- horizontalnu i vertikalnu razvedenost turističke organizacije u RH,

<sup>247</sup> Zanimljivo je spomenuti navode direktora turističkog ureda jedne istarske turističke zajednice koji navodi kako je veliki problem s kojim se susreće u svom radu taj što žitelji malih turističkih mjesta salijeću urede turističkih zajednica s molbama za donacijama novca za boćarske i druge sportske klubove, pučke svečanosti i razne druge namjene.

<sup>248</sup> Franić, *Turističke zajednice (od zakonske inicijative do osnivanja 1990-1995)*.

<sup>249</sup> Franić, *ibid.*

- utvrđenu zakonsku regulativu po pitanju ustroja turističkih zajednica kao nositelja upravljanja turističkim destinacijama te naplatu boravišne pristojbe kao osnovnog izvora sredstava upravljanja turističkim destinacijama.

Ustrojeni sustav ovakve turističke organizacije u našoj zemlji daleko je od idealnog. Navodim nekoliko najrječitijih kritika ovako ustrojenog sustava kao osnovice kvalitetnog upravljanja hrvatskim turističkim destinacijama:

*“Turistička zajednica je teško prihvatljiv hibrid – mješavina ustanove, poduzetništva i državne uprave.”<sup>250</sup>*

*“Turistička zajednica je paradržavna organizacija i pitanje je u kojoj mjeri negira element lokalne samouprave.”<sup>251</sup>*

*“... Sve je ovo slično nekoj upravi prihoda i ima vrlo jak administrativni i upravni karakter....”<sup>252</sup>*

*“Kaže se da su turistički zakoni preregulirani, i da je prevelika uloga državnog faktora, koja šteti obiteljskom poduzetništvu, te precentralizirani.”<sup>253</sup>*

Unatoč opravdanosti ovih kritika te činjenici da su turistički zakoni u prevelikoj mjeri usmjereni na pitanje ustroja i administriranja sustavom turističkih zajednica i da u sebi ne sadrže socijalne i ekološke elemente, koje svakako treba uključiti s obzirom na njihovu neodvojivost od kompleksnog fenomena turizma - treba priznati da je u usustavljanje društvene organizacije turizma u Republici Hrvatskoj, nakon njenog osnivanja kao nezavisne države, uložen ogroman napor. U ozakonjenje sustava turističke organizacije bili su uključeni svi najznačajniji čimbenici razvoja turizma u RH, te su oni stvorili jedan sustav koji, premda bremenit određenim nedostacima, predstavlja jedan od boljih sustava turističke organizacije u Europi.

Tako koncipiran sustav – ukoliko doživi određene izmjene u skladu s najnovijim kretanjima na turističkom tržištu i uvažavajući samu prirodu turizma kao kompleksnog fenomena –

<sup>250</sup> Dr. Goran Granić, cit.u: Franić, *Turističke zajednice*,...

<sup>251</sup> Mato Arlović, cit.u: ibid.

<sup>252</sup> Navod Zorana Franića, cit.u: Franić, *Turističke zajednice*,...ibid.

<sup>253</sup> Dabčević-Kučar, cit.u: ibid.

može predstavljati kvalitetnu osnovu za implementaciju sustava upravljanja hrvatskim turističkim destinacijama na načelima TQM-a.

Takav sustav turističke organizacije i pripadajuća zakonska regulativa predstavljaju stoga jednu od osnovnih pretpostavki ka razvoju boljeg i kvalitetnijeg turizma, koji predstavlja *“polugu koja jača politički i međunarodni rejting Hrvatske i oblik je brige za poboljšanje kvalitete življenja ljudi i okoliša.”*<sup>254</sup>

Zaključuje se da turizam sam po sebi ne može generirati mehanizam koji će omogućiti njegov kvalitetan razvoj na način da se kapilarno obuhvate sva geografska područja koja ga razvijaju kao i sve pore i aspekti turističkog sustava. Stoga država mora kroz svoje mehanizme osigurati pretpostavke za njegov kvalitetan razvoj. Država treba dati *“okvir i materijalnu osnovu djelovanja u turizmu.”*<sup>255</sup> U Republici Hrvatskoj je to učinjeno kroz ustroj sustava turističkih zajednica i njihova financiranja, prvenstveno donošenjem tri zakona: Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Zakona o članarinama u turističkim zajednicama i Zakona o boravišnoj pristojbi.

Bulić navodi sljedeće nedostatke sustava turističkih organizacija u Republici Hrvatskoj koje treba ukloniti kako bi se podržao razvoj turizma u pravcu kvalitete:

- Operacionalizacija ciljeva i zadataka utvrđenih zakonom nije dovoljno razrađena te dopušta različitu interpretaciju obaveza koje su propisane Zakonom. Tako se neke obaveze zanemaruju, a druge prenaglašavaju. Treba precizno definirati obveze i nadležnosti: tko, što i kako treba djelovati.
- Treba preciznije utvrditi horizontalnu i vertikalnu povezanost u sustavu. Treba definirati u kojim je poslovima veza obavezna, tko je i kako ostvaruje. Nužno je utvrditi veze izvan sustava, čime bi se obuhvatili svi najznačajniji čimbenici razvoja turizma. To su veze s udrugama, komorama, ustanovama, uredima, ministarstvima, organima vlasti – zakonodavnim, izvršnim i dr.
- Treba precizno utvrditi za koja je pitanja, koliko i kako mjerodavno Ministarstvo

<sup>254</sup> Dabčević-Kučar, cit.u: ibid.

<sup>255</sup> Mr. Niko Bulić, bivši ministar turizma RH, cit.u: Franić, *Turističke zajednice,...*, str. 132.



turizma<sup>256</sup> u sustavu turističkih zajednica, odnosno utvrditi koliki je uvid države, sufinanciranja i utjecaja na rad turističkih zajednica.

- Turističko vijeće Hrvatske turističke zajednice je izvršno tijelo Sabora. Njime predsjedava ministar turizma, što unosi zabunu jer stvara dojam većih kompetencija nego što ih on stvarno ima.
- U Hrvatskoj postoji tripartitna struktura u makroorganizaciji turističke nadgradnje:
  - I. Odbor za turizam pri Hrvatskom saboru i Ministarstvo turizma kao najviše tijelo u sklopu izvršne vlasti i nositelj zakonodavne inicijative, provedbe zakona i strategije turističkog razvoja,
  - II. strukovna udruženja – samostalna ili u okviru komora,
  - III. sustav turističkih zajednica.

Svi ti dijelovi strukture turističke makroorganizacije trebaju biti usklađeni, što čini nužan uvjet funkcioniranja sustava. Treba stoga utvrditi razdiobu njihovih funkcija, poslova, zadaća i odgovornosti. Njihove se funkcije trebaju nadopunjavati, ali ne i preplitati.

- Potrebno je, poput mnogih razvijenih turističkih zemalja, odvojiti vođenje turističke politike od unapređenja turističke djelatnosti, promotivnih aktivnosti, marketinga i investicija.
- Prikupljanje sredstava s osnove boravišne pristojbe i članarine treba biti urednije i pravovaljano. Nadzor, odnosno rad inspekcije je nedovoljan i centraliziran.
- Treba preciznije definirati namjenu sredstava koja se ostvare prihodima turističke zajednice, te bolje nadzirati namjensko trošenje sredstava.
- Treba preciznije definirati predstavljanje određenih interesnih skupina - koje mogu značajno doprinijeti razvoju turizma – u skupštinama turističkih zajednica i Saboru Hrvatske turističke zajednice, vezano uz teritorijalnu i strukovnu zastupljenost. To se odnosi, prije svega, na znanstvene i stručne institucije i pojedince, kao npr. institute za turizam, fakultete, HAZU i dr.
- Potrebno je preispitati i definirati kriterije za predlaganje članova turističkog vijeća.
- Potrebno je organizirati savjetovanja svih relevantnih čimbenika koji bi mogli dati korisne prijedloge na temu daljnjeg razvoja turizma. Nije dobro da se inicijativa

<sup>256</sup> Danas pod nazivom Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka.

prepusti samo jednoj organizaciji, o čemu bi trebao brinuti Glavni ured Hrvatske turističke zajednice.<sup>257</sup>

Pitanje složene problematike organizacije turizma predstavlja jedan od osnovnih problema u upravljanju turističkim destinacijama. To stoga što adekvatni sustav turističke organizacije treba predstavljati podlogu kvalitetnog destinacijskog menadžmenta na svim razinama.

Proces adekvatnog ustroja turističke organizacije kompleksan je i otežan, ne samo zbog naslijeđenih starih neeficijentnih struktura, već i zbog suštinske promjene same prirode turizma i njegovih pojava oblika. To se ne odnosi samo na našu zemlju, već je taj problem prisutan i u drugim razvijenim turističkim zemljama Europe.

Osnovno je pitanje, zapravo, kako adekvatnom organizacijom turizma brzo i efikasno pratiti suštinske promjene u samom karakteru turizma.

Jedan od osnovnih problema turističke organizacije, koji se pojavio još prilikom usustavljanja prvih turističkih organizacija kod nas i u drugim zemljama, a postoji još i danas, je centraliziranost odluka o turizmu i općenito etatistički pristup naspram turističkoj organizaciji, koji predstavlja suštu suprotnost suvremenim trendovima na turističkom tržištu. Promatrano s aspekta upravljanja kvalitetom, čini se da su ovakvi središnji državni uredi za turizam jednostavno "predaleki" od mjesta turističke potrošnje da bi kompetentno mogli odlučivati o sadržajima pojedine destinacije. Ukoliko se pak problem fokusira na najniži hijerarhijski nivo - turističko mjesto - nailazi se na konflikte interesa i uplitanje političkih lobija u razvoj turizma, a taj problem postaje još veći ukoliko ne postoji sustav kontrole i zaštitna regulativa koja će takve pojave sprečavati.

S druge strane, čini se da su današnje turističke zajednice "ugušene" između snažnog uplitanja lokalne samouprave i lobija koji dolazi od strane velikih hotelskih kuća.

Taj se problem uočava iz prikazane povijesne i komparativne analize u svim razvojnim

<sup>257</sup> Obradeno prema: Mr.Niko Bulić, cit.u: Franić, *Turističke zajednice,...*, str. 132.

fazama organizacije turizma. Dolazi se do zaključka da je organizacija turizma u svim europskim zemljama trebala proći dug razvojni put dok nije dobila svoj današnji oblik i da taj oblik ni u jednoj zemlji još ni izdaleka ne odgovara složenoj i dinamičnoj prirodi i značajnoj ulozi turizma.

To vrijedi i za «...zemlje koje hvale svoju organizaciju turizma, čine(ći) to prije svega u turističko-promidžbene svrhe, a ne na osnovi efikasnosti njihove organizacije turizma.»<sup>258</sup>

Pored toga, kako navodi Alfier, «... s mnogo opreznosti isto tako valja stvarati ocjene o pravom stanju nacionalne organizacije u pojedinim zemljama na osnovi tekstova zakonskih propisa jer oni često ne odražavaju realno stanje. To su, naime, idealno zamišljene, željene i propisima do najsitnijih pojedinosti razrađene organizacione sheme koje zbog mnogo razloga nije moguće provesti u život, a kad se i provedu onda više u potpunosti ne odgovaraju novonastalim prilikama i potrebama.»<sup>259</sup>

Sve to uostalom potvrđuje i činjenica da se danas upravo u najrazvijenijim europskim turističkim zemljama najviše ističu problem i potreba restrukturiranja nacionalne organizacije turizma. To vrijedi i za izvan europske zemlje.

U pogledu pravne forme, sve bi se postojeće nacionalne organizacije turizma mogle podijeliti na dvije velike grupe:

- organizacija turizma u okviru državne administracije i
- organizacija turizma izvan okvira državne administracije.

Ova podjela odgovara UIOOT-ovoj diferencijaciji nacionalnih organizacija turizma na vladine i nevladine.

U Europi najizrazitiji tip administrativne nacionalne organizacije turizma ima Italija, posebno nakon osnivanja talijanskog Ministarstva za turizam. Čisti tip nacionalne

<sup>258</sup> Dragutin Alfier, *Mjesto i uloga turističke društvene organizacije u sadašnjem stadiju našeg razvoja*, iz knjige Alfier, *Turizam – izbor radova*, Zagreb, 1994., str. 77.

<sup>259</sup> Alfier, *ibid.*

organizacije turizma izvan državne administracije ima Švicarska u kojoj je turizam na posve asocijativnoj osnovi.

Između ta dva pola postoji velika raznolikost prijelaznih i kombiniranih juridičkih oblika u kojima se pojavljuje i djeluje nacionalna turistička organizacija turizma u drugim europskim zemljama. Na tu su raznolikost utjecali i utječu:

- specifičnosti ekonomskog i sociopolitičkog uređenja svake pojedine zemlje,
- različito shvaćanje važnosti turizma za opći razvoj zemlje,
- objektivne mogućnosti za razvoj turizma, stupanj iskorištenosti tih mogućnosti i izgrađenost turističke politike,
- težnje za konzerviranjem preživjelih, u nekim slučajevima sasvim rudimentarnih te novim karakteristikama i potrebama turizma posve neadekvatnih organizacijskih oblika iz prošlosti,
- mehanička imitacija tuđih organizacijskih oblika i neuspješnost njihove primjene na još nerazvijenu materijalnu i kadrovsku bazu turizma u zemlji, ali i racionalno korištenje pozitivnih iskustava drugih razvijenijih zemalja u organizaciji turizma.<sup>260</sup>

## **6.6. Menadžment turističke destinacije**

Iz dosadašnjeg izlaganja može se zaključiti da je kvalitetan razvoj turizma u destinaciji jedino moguć ukoliko se temelji na adekvatnoj turističkoj organizaciji koja hijerarhijski obuhvaća sve razine promatranja turističke destinacije – od turističkog mjesta kao destinacije i žarišta turističkih zbivanja do krovne turističke organizacije koja se bavi strateškim pitanjima razvoja turizma, kako zemlje u cjelini, tako i pojedinih turističkih destinacija na regionalnom i lokalnom nivou.

Nedjeljivost upravljanja turističkim destinacijama i organiziranosti turističkog sustava upravo proizlazi iz samog poimanja fenomena turističke destinacije – koja obuhvaća kako turističko mjesto tako i regiju, pa čak i zemlju kao cjelinu.

<sup>260</sup> Alfier, *Mjesto i uloga turističke društvene organizacije,...*

Iz analize dugog i teškog razvojnog procesa turističke organiziranosti, kako kod nas tako i u drugim turističkim zemljama Europe, upoznali smo probleme i otvorena pitanja kojima je ova mrežna organizacija, toliko značajna za kvalitetan razvoj turizma, i danas bremenita. Ti problemi predstavljaju i kod nas, kao i u drugim europskim zemljama, jednu od osnovnih prepreka ka održivom razvoju turizma i razvoju turizma orijentiranom prema kvaliteti.

Kako bi se mogle stvoriti pretpostavke za upravljanje turističkom destinacijom koje će se temeljiti na kvaliteti, potrebno je sagledati principe na kojima treba počivati nacionalna organizacija turizma. To su principi kapilarnosti, koherentnosti i koordiniranosti. Držim da ovi principi ujedno predstavljaju i osnovne principe i temelje na kojima treba počivati sustav upravljanja turističkim destinacijama koji će biti usmjeren prema kvaliteti.

Velika zapreka primjeni tih principa je velika raznolikost naslijeđenih formi i struktura, uvjetovana između ostalog i različitim okolnostima koje su postojale i postoje u pojedinim turističkim zemljama.

Slijedi kratki prikaz svakog od navedenih temeljnih principa.

### ***1. KAPILARNOST***

Danas svaka nacionalna organizacija turizma mora biti kapilarno razvedena i svojom mrežom pokrivati cjelokupni teritorij zemlje, jer i sam turizam ima tendenciju pretvaranja u jedan od najdisperzivnijih društveno-ekonomskih fenomena, ali i stoga što turizam svojim utjecajem zadire u cjelokupno društveno-ekonomsko tkivo svake zemlje. Trend uključivanja sve većeg broja malih mjesta u turizam dovodi do prostorne disperzije turističkog prometa. Razvoj brojnih selektivnih oblika turizma (npr. agroturizam) najbolji je dokaz tomu.

Iz toga proizlazi da razvijenost svake nacionalne organizacije turizma treba u prvom redu prosuđivati po tome koliko organizacijskih jedinica i njihovih grupacija i asocijacija ima u sferi emitivnog i receptivnog turizma. Te su organizacijske jedinice ujedno i nositelji razvoja turizma u destinaciji.



U sferi receptive - kao i emitive, koja je i inače u organizaciji razvijenija od receptive - brže se povećava broj komercijalnih nego društvenih organizacija. Tako su talijanske Pro loco i službeno priznate 1958. godine i dobivaju dio boravišne pristojbe. Od 1964. godine vodi se njihov spisak i prati djelatnost.

I u Francuskoj se slobodne organizacije homologiziraju s velikima koje su i službeno priznate. SAD pak nema tradicionalne društvene organizacije receptivnog turizma. 1961. godine osnovana je državna turistička organizacija. Imaju Travel Corps s dobrovoljnim članstvom i plaćenim osobljem koje je na usluzi posjetiteljima. Apelira se na organizacije žena da osnivaju komitete za dobrovoljni prihvata turističkih posjetitelja te preporučuje guvernerima da osnivaju biroe za koordinaciju akcija i programa za odgoj receptivne svijesti i turističke kulture građana.<sup>261</sup>

## **2. KOHERENTNOST**

Sve istovjetne turističke organizacije trebaju biti vertikalno i horizontalno povezane te se trebaju međusobno pomagati i nadopunjavati.

## **3. KOORDINACIJA**

Ni na jednom području nije tako važan princip koordinacije na svim nivoima kao na području turizma, zbog kompleksnosti fenomena turizma i same prirode turističkog proizvoda.

Pod principom koordinacije ovdje se podrazumijeva koordinacija aktivnosti, funkcija, zadaća i odgovornosti na istim i različitim nivoima. Time se izbjegava multipliciranje istih inicijativa i disperzija snaga te se jača ona inicijativa koja je u interesu svih teritorijalnih područja i svih područja turističkih aktivnosti. Od manjih i nižih područja ide se prema većim i višim.

<sup>261</sup> Obradeno prema: Alfier, *Mjesto i uloga turističke društvene organizacije u sadašnjem stadiju našeg razvoja*, iz knjige Alfier, *Turizam – izbor radova*, Zagreb, 1994.

Idealni subjekti za provođenje ovog principa su lokalne receptivne turističke organizacije i njihovi savezi.

Dobar primjer uspješne koordinacije rada na općenacionalnom nivou nalazimo u Švicarskoj. Švicarska turistička federacija (FST) i Švicarski nacionalni turistički ured (ONST) donijeli su 1942. godine aranžman o podjeli zadataka. U tim institucijama Švicarska nalazi okosnicu vrlo artikulirane organizacije turizma na principima federalizma i autonomije.

Za sprovođenje principa koordinacije najvažnija je država. Ali u praksi, to je državi vrlo teško sprovesti. Državni su organi za turizam, naime, u svim zemljama nastali naknadno kao nadopuna postojeće organizacije turizma. Zato nikada ni jedan državni organ ne može obuhvatiti, pratiti, usklađivati i normirati cjelokupnu složenu i teritorijalno disperziranu turističku djelatnost.

Takve slabosti državnih organa za turizam razotkrivao je prije svega brzi razvoj turizma. Zato se često odlučivalo o reorganizaciji tih organa koja se najčešće sastojala samo u formalnoj promjeni imena ili fuzioniranju postojećih snaga, što je bio slučaj i kod nas.

SAD su dugo razmišljale o artikuliranju vlastite nacionalne organizacije, dok su u Europi prisutni pokušaji da postojeće strukture, stare i preko 50 godina, adaptiraju novim prilikama i kreiraju organe koji imaju vlast, autoritet, stručnu osposobljenost, organizacijsku širinu, operativnu gipkost i druge karakteristike temeljem kojih će moći provoditi globalnu turističku politiku. Korak naprijed predstavljalo je osnivanje interministerijalnih tijela za turizam s najzastupljenijim članstvom iz redova društvenih organizacija turizma.<sup>262</sup>

Menadžment turističke destinacije pripada domeni javnog menadžmenta. Javni menadžment obuhvaća državnu organizaciju i njene institucije, ali i paradržavne organizacije, *"koje svojom djelatnošću predstavljaju javni interes (podcrtao aut.)"*

---

<sup>262</sup> Alfier, ibid.

*(socijalna zaštita, ekologija, kultura,...) čime on postaje bitan u povezivanju klasične državne organizacije bilo da su paradržavne, poludržavne ili nedržavne.*<sup>263</sup>

Funkcioniranje javnog menadžmenta treba se temeljiti na istim principima na kojima se temelji menadžment profitnih organizacija, s ciljem povećanja efikasnosti i dugoročnog razvoja: *“Javni menadžment ne znači drugo nego usmjerenje javne uprave na djelatnost i efikasnost, prema mjerilima sličnim u gospodarskim organizacijama.”*<sup>264</sup>

Menadžment turističke organizacije i destinacije, dakle, temelji se na istim načelima kao i menadžment profitnih sustava. Međutim, kod menadžmenta turističke organizacije, koja je odgovorna za razvoj turizma u destinaciji, pojavljuju se određeni problemi i specifičnosti. Magaš ističe kako je jedan od ključnih problema koji se pojavljuje u upravljanju turističkom organizacijom i destinacijom nejasno razgraničenje odgovornosti za razvoj turizma u destinaciji između jedinice lokalne samouprave (Grad, općina), najvažnijih poduzeća u destinaciji, posebno hotelijerskih, i turističke organizacije.<sup>265</sup>

Jasno je da ta odgovornost leži na turističkoj organizaciji, u našim uvjetima turističkoj zajednici, jer *“temeljem funkcije turističke organizacije kao koordinacijske nadorganizacije u turističkoj ponudi turistička organizacija ima odgovornost za cijelu destinaciju.”*<sup>266</sup>

Time se pred turističku organizaciju postavlja pitanje dvostruke odgovornosti – ona je odgovorna kako za funkcioniranje vlastitog sustava, same turističke organizacije, tako i za funkcioniranje ukupnog područja turističke destinacije. To je i razlog što turistička organizacija ne može biti profitna organizacija, kako ne bi došlo do konflikta interesa.

Ostale osobitosti menadžmenta turističke organizacije su sljedeće:

<sup>263</sup> Dragan Magaš, *Management neprofitnih organizacija u Crikvenici*, Tourism and hospitality Management, Vol. 9, br. 1, WIFI Österreich, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Wien-Opatija, 2003., str. 67.

<sup>264</sup> Magaš, *Management neprofitnih organizacija...*, str. 67.

<sup>265</sup> Magaš, *ibid.*

<sup>266</sup> Staub, R., *Organisationskonzepte zu Verbesserung der Leistungsfähigkeit lokaler Fremdenverkehrsinstitutionen in Schweizer Ferienorten*, in: Kaspar, C., *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft*, 1989/90., St. Gallen, 1990., cit.u: Magaš, *Management neprofitnih organizacija u Crikvenici*.

- *Ciljevi poslovanja su teško mjerljivi.* Za razliku od profita, kao jasnog i mjerljivog pokazatelja uspješnosti profitnih organizacija, ciljevi turističkih organizacija sastoje se u zadovoljavanju funkcija zbog kojih postoje.
- *Teško su mjerljive i pojedinačne aktivnosti neke turističke organizacije, kao što su zastupanje interesa ili marketing.* Stoga je izuzetno važna stalna i kvalitetna suradnja i komunikacija između turističke organizacije i njenih članova, u cilju daljnjeg napretka i kvalitetnog razvoja turizma u destinaciji.
- *Teško su mjerljivi i indikatori uspjeha destinacije u cjelini.* U praksi se najčešće kao indikator uzima broj noćenja, što nije dobar indikator jer ne govori o stvaranju ukupnih vrijednosti, a statistički ne obuhvaća dnevne posjetitelje pa ni statistički ne odgovara prikazu turističkog prometa. Detaljno mjerenje zahtijevalo bi angažiranje vremenskih i finansijskih resursa, a i rezultat (točnost indikatora) bio bi upitan. Stoga i ne postoje mjerljivi, široko prihvaćeni elementi pomoću kojih se uspjeh destinacije može objektivno mjeriti.
- *Menadžment turističke organizacije ograničen je u mogućnostima utjecaja, kako u vlastitoj organizaciji tako i na razini čitave destinacije.*
- *Postoji značajan upliv politike na rad turističkih organizacija.* Razlog tome je taj što turistička organizacija svoje poslovanje temelji na javnim sredstvima.
- *Utjecaj politike često je očit u angažiranju kadrova za rad u turističkim organizacijama.* Još uvijek postoje slučajevi gdje se u urede turističkih zajednica zapošljavaju "podobni", a ne stručni i obrazovani kadrovi.
- *Postoje konflikti interesa i između samih članica turističke organizacije, npr. između velikih hotelskih poduzeća i privatnih iznajmljivača i sl.* Turistička bi organizacija, kao jednu od svojih funkcija, trebala uključiti i pomirivanje tih divergentnih interesa.

Stoga je nužno da turističke organizacije svoje djelovanje temelje na transparentnosti te jasnim ciljevima i prioritetima, što će doprinijeti legitimnosti same turističke organizacije, čime će ona moći ispunjavati svoje značajne funkcije upravljača turističkom destinacijom.<sup>267</sup>

<sup>267</sup> Obradeno prema: Magaš, *Management neprofitnih organizacija...*, str. 69. i 70.

Turizam treba promatrati kao organizam, otvoren sustav koji treba razviti inteligenciju kako bi mogao opstati i napredovati. Pollock uspoređuje turistički sustav s velikim organizmom lišenim mozga.<sup>268</sup>

Na čvrsto povezanom, okrutnom svjetskom tržištu gdje vlada nesmiljena konkurencija, na kojem su destinacije prisiljene međusobno se nadmetati, presudni faktor njihova uspjeha bit će, prema Pollock, način na koji koriste informacijske tehnologije.

Ključni izazov koji valja nadvladati vuče korijene iz sektorske i geografske fragmentarnosti ponude i nedostatka infrastrukture koja bi mogla povezati fragmente u jednu djelotvornu cjelinu.<sup>269</sup>

Magaš definira strateško upravljanje destinacijom kao *“proces koji uključuje određivanje ciljeva destinacije, oblikovanje i izvođenje strategija te kontrolu izvedbe”*.<sup>270</sup>

Destinacijski menadžment može se definirati kao *“proces oblikovanja, upravljanja i razvoja složenog sustava turističke destinacije”*.<sup>271</sup>

Jedan od najvažnijih zadataka turističke organizacije kao jedinice upravljanja turističkom destinacijom je postići kooperativnost svih sudionika ponude. Među najznačajnije ciljeve destinacijskog menadžmenta spada jačanje sinergijskih efekata svih snaga u destinaciji, a da se pritom respektira tržišna sloboda i jačanje konkurentnosti pojedinih nositelja ponude u destinaciji.<sup>272</sup>

Menadžment turističke destinacije pridržava se pet načela<sup>273</sup>:

- orijentiran je prema primjeni,
- orijentiran je prema sustavu,

<sup>268</sup> Anna Pollock, *Intelligent destination management systems: the makings of a nervous system for tourism*, Časopis Turizam, Vol 47., No 3, 1999.

<sup>269</sup> Pollock, *Intelligent destination management systems: the makings of a nervous system for tourism*.

<sup>270</sup> Dragan Magaš, *Turistička destinacija*, str. 53.

<sup>271</sup> Magaš, *Management neprofitnih organizacija...*, str. 72.

<sup>272</sup> Magaš, *ibid*.

<sup>273</sup> Kaspar, 1990, cit. u: Magaš, *Turistička destinacija*, str. 54.



- višedimenzionalan,
- integrirajući,
- orijentiran je prema vrijednostima, prije svega prema **kvaliteti u turizmu**.<sup>274</sup>

Destinacijski menadžment zadatak je, dakle, turističkih organizacija, u našim uvjetima turističkih zajednica. S obzirom na ranije navedene specifičnosti, temeljnim zadaćama menadžmenta turističke organizacije možemo smatrati:

- osiguranje normativnog okvira,
- osiguranje kooperativnog i složnog djelovanja različitih grupa u sustavu,
- osiguranje strateške konkurentnosti i povećanja vrijednosti destinacije.<sup>275</sup>

Polazeći od navedenih funkcija turističke organizacije, jedna je od najznačajnijih uloga destinacijskog menadžmenta prepoznati značajke turističke ponude koje najčešće nije moguće locirati na razini pojedinog nositelja ponude. Uglavnom se to odnosi na one dijelove ponude koji imaju javni karakter. Osim toga, ne smije se zanemariti činjenica da razni vanjski čimbenici mogu utjecati na turizam, kao i to da je turizam u stvari apstraktan proizvod koji traži objašnjenje. U tom smislu menadžment turističke organizacije, a time i destinacijski menadžment, možemo sveobuhvatno definirati kao *“proces oblikovanja, upravljanja i razvoja turističkog sustava, javne ponude i javnih interesa u destinaciji.”*<sup>276</sup>

Turističke organizacije koje obavljaju funkcije destinacijskog menadžmenta su stoga u jedinstvenom položaju jer bi one trebale odigrati ulogu “mozga” cjelokupnog turističkog sustava u destinaciji. Usporedbom turističkog sustava sa živim organizmom, turistička organizacija treba razviti “pamćenje” (sadržaj), “nervne staze” (veze) te “analitičke sposobnosti” (softverska pomagala), kako bi mogla biti efikasna. Rješenje treba tražiti u razvoju informacijskog sustava koji će biti kvalitetna podloga za izvršenje ovako zahtjevne funkcije. *“Destinacije koje mogu razviti “digitalni nervni sustav” jesu one koje mogu evoluirati od ostarjelih dinosaura u okretne sisavce koji su sposobni prilagoditi se svim prijetnjama i prilikama novoga tisućljeća.”*<sup>277</sup>

<sup>274</sup> podvukao autor.

<sup>275</sup> Magaš, *Management neprofitnih organizacija...*, ibid.

<sup>276</sup> Magaš, *Management neprofitnih organizacija...*, str.73.

<sup>277</sup> Anna Pollock, *Intelligent destination management systems: the makings of a nervous system for tourism*,

Svaka se turistička zemlja susreće s problemom iskazivanja sadržaja nacionalnoga turističkog proizvoda. Taj problem proizlazi iz fragmentarnosti, koja ujedno predstavlja osnovni problem razvoja destinacijskog menadžmenta.

Problem fragmentarnosti proizlazi iz tri izvora:

- **geografska rascjepkanost i lokaliziranost**

Turizam obuhvaća mnoštvo organizacija, turističkih agencija i drugih subjekata odgovornih za marketing i menadžment turizma u destinaciji (turistički uredi, turistički informativni centri, regionalna turistička tijela, nacionalne turističke organizacije itd.).

Većina je tih organizacija u javnom sektoru, s limitiranim proračunom i ograničenim poznavanjem informacijskih tehnologija i s vrlo slabom ili nikakvom komercijalnom poduzetnošću.

Donošenje odluka je veoma sporo, a kultura nesklona rizicima i orijentirana prema ponudi.

Prisutan je visok stupanj političkog uplitanja jer političari (od razine lokalnih administrativnih tijela sve do političkih stranaka) poistovjećuju turističku destinaciju sa svojom izbornom jedinicom.

Postoji znatna zbrka glede uloga i odgovornosti nacionalnih, regionalnih i lokalnih turističkih organizacija.

Turisti pak ne mare za granice što ih nositelji ponude i organizacije destinacijskog marketinga tako ljubomorno čuvaju. Oni žele slobodno istraživati, rezervirati i planirati individualna putovanja i stjecati iskustva što prelaze administrativne granice.

---

Časopis Turizam, Vol 47, Br. 3, 1999, str. 245-260. Ovaj tekst je iznesen na CISET-ovoj međunarodnoj konferenciji "Od destinacije prema destinacijskom marketingu i menadžmentu: oblikovanje i repozicioniranje turističkih proizvoda" održanom u Veneciji, 15-16. ožujka 1999.  
(Dr. Anna Pollock, izvršni direktor, The Pembridge group, UK, pollock@pembridge.co.uk)

- **sektorska fragmentarnost**

Dok potrošač turizam doživljava kao kompletno “iskustvo”, njega u fragmentima prodaje čitav niz nezavisnih dobavljača koji djeluju neovisno jedni o drugima. Ni jedan nositelj ponude ne isporučuje iskustvo - ono se nudi “u malim dijelovima” kao što su kreveti, hrana, obilasci, izvedbe, sjedala, karte, aktivnosti, lekcije itd. Ti fragmenti teže ujedinjavanju unutar sektora, kao npr. smještaj, receptivne agencije, hrana i piće, prijevoz, atrakcije itd. Većina dobavljača u tim sektorima su mala i srednja poduzeća, s ograničenom maržom, slabim poznavanjem tehnologije te ograničenim pristupom tržištu. Tehnologija koja bi mogla povezati te dobavljače uglavnom je usmjerena prema jednom segmentu (tj. hotelima ili avioprijevozu), te nije u stanju osigurati širu geografsku pokrivenost čitavog jednog podsektora zbog visokih cijena prodaje.

- **funkcionalna fragmentarnost**

Organizacije koje se bave destinacijskim marketingom tradicionalno organiziraju svoje aktivnosti u odjele koji su relativno neovisni jedan od drugoga, kako bi se omogućilo izvođenje različitih poslovnih procesa. Oni općenito uključuju:

- *marketing destinacije* - opskrbljivanje klijenata informacijama i poticajima kako bi upravo njihovu destinaciju izabrali za odmor,
- *usluge posjetiteljima* - opskrbljivanje posjetitelja informacijama i uslugama u destinaciji kako bi maksimalizirali njihovu potrošnju i uživanje,
- *usluge dobavljačima* - opskrbljivanje usluga nositeljima ponude privatnog sektora na svom području (subjekti koji se brinu o smještaju, prijevozu, atrakcijama, događanjima te distributeri hrane i pića),
- *usluge prodaje* - rezervacije soba prije dolaska, ulaznice za razna događanja, karte za izlete, atrakcije itd. i
- *usluge istraživanja, planiranja i menadžmenta* - baratanje informacijama o turističkoj ponudi i potražnji u svom području kako bi se minimalizirali negativni ekološki i socijalni utjecaji, a maksimalizirali ekonomski učinci.

Magaš navodi kako je funkcionalna fragmentarnost u turističkoj destinaciji jedna od najvećih prepreka daljnjem razvoju destinacijskog menadžmenta:

*«Jedan od imperativnih zadataka hrvatskog turizma danas je stvaranje optimalnih, funkcionalnih cjelina – turističkih destinacija.*

*Trnovit put i slabi rezultati u tom dijelu leže djelomično u tradicionalnom nestvaranju funkcionalne veze između hotelskih objekata, ostalih nositelja ponude, raspoloživih resursa i samih turističkih lokaliteta, što je uzrokovalo:*

- *podjelu unutar destinacije,*
- *logiku «sam sebi dovoljan»,*
- *nemogućnost stvaranja pretpostavki za integralnu kvalitetu,*
- *nemogućnost upravljanja turističkom destinacijom i slično.»<sup>278</sup>*

Očita je, dakle, temeljna suprotnost: kao nositelji ponude destinacije pojavljuju se velike, «trome», javne turističke organizacije, koje su ujedno geografski, sektorski i funkcionalno vrlo fragmentirane i sporo se prilagođavaju tržišnim trendovima, dok su na drugom tržišnom polu sve uočljivije promjene interesa, stavova, želja i preferencija turističkih potrošača te njihova težnja da turističko putovanje pretvore u «specifično iskustvo», odnosno doživljaj za koji očekuju da im se «dogodi» u turističkoj destinaciji. Ta je suprotnost danas osnovna zapreka kvalitetnijem razvoju destinacijskog menadžmenta.

Prikazane karakteristike fragmentarnosti predstavljaju osnovne prepreke širenju informacijske tehnologije i povećanju učinkovitosti i konkurentnosti turističkog sektora u tzv. «digitalnoj ekonomiji». Svaka destinacija (regionalno turističko tijelo, lokalna vlast, kongresni ured itd.) želi ili je primorana, raspoložujući ograničenim iskustvima, vještinama i resursima, «ponovno izmisliti kotač (“otkriti toplu vodu”).

I premda neke destinacije pokušavaju razmišljati holistički i instaliraju integralne sisteme za obradu, upravljanje i distribuciju podataka, one ne raspoložuju mehanizmima za

<sup>278</sup> Dragan Magaš, *Upravljanje ponudom turističke destinacije*, 14. međunarodni kongres *Hotelska kuća '98, Hotel u turističkoj destinaciji*, zbornik radova, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1998., str. 203.

održavanje te infrastrukture. Mnoge od njih ne raspolažu sa dovoljno financijskih sredstava da bi mogle ostvarivati dugoročne prihode. Bez vodstva odozgo te u okruženju koje obuhvaća veći broj organizacija koje se bave destinacijskim marketingom na regionalnoj i lokalnoj razini, rezultat je neizbježan: šarenilo inkompatibilnih sustava.

Postoje još dvije značajke zajedničke svim turističkim destinacijama:

- **nedostatak “inteligencije”**

Fragmentarnost turizma značajno ograničava sposobnost međusobne podjele i prikupljanja smislenih (inteligentnih) informacija o promjenjivom potrošačkom ponašanju i preferencama. Npr. u Velikoj Britaniji više od 200.000 poduzeća i preko 500 turističkih informativnih centara dnevno pruža usluge turistima.<sup>279</sup> Koristeći se metaforom organizma, to su “senzori” turističkog tijela. Njihovi su zaposlenici u dnevnom kontaktu s posjetiteljima i u idealnoj su poziciji za prikupljanje “vitalnih” informacija o njima. Pa ipak, bez nekog oblika nervnog sustava (metodom sustavnog prikupljanja i razmjene podataka) veći dio tih “inteligentnih” informacija je izgubljen. Bez bar nekakvog oblika “mozga” koji bi ispitivao i analizirao te informacije, male su mogućnosti da ih se konvertira u znanje, a kamoli u mudrost.

- **pretjerana ovisnost turističkog tržišta o vanjskim utjecajima**

Većina čimbenika potražnje za specifičnom destinacijom izvan je mogućnosti kontrole i utjecaja turističkih agencija. Kolebanja deviznog tečaja, teroristički incidenti, surove vremenske prilike, prirodne katastrofe ili iznenadno otkazivanje neke priredbe imaju u kombinaciji veći utjecaj na turističke tijekove nego bilo koji marketinški budžet. Štoviše, turistički su organi nepovezani pa su i odgovori na te vanjske podražaje često spori i neodgovarajući.

Ukratko, većina bi se turističkih destinacija mogla usporediti s glomaznim dinosaurima - velikih dimenzija, ali niske kolektivne inteligencije - skup velikih organa koje na okupu

<sup>279</sup> Pollock, *Intelligent destination management systems: the makings of a nervous system for tourism*.



drže koža i mišići i koji se kreću prema naprijed posrćući i kao spomenik vlastitoj težini, ali ograničenog senzornog aparata i praktički bez mozga.<sup>280</sup>

Za djelotvorno funkcioniranje svakog sustava menadžmenta, poslovno odlučivanje treba biti utemeljeno na kvalitetnom informacijskom sustavu, koji će pružati adekvatnu podlogu za donošenje optimalnih poslovnih odluka.

To se, uočili smo, odnosi i na turističke organizacije – u našem sustavu turističke zajednice – koje nose značajnu ulogu nositelja upravljanja turističkim destinacijama.

Istraživanja, međutim, pokazuju da je informacijski sustav u hrvatskim turističkim zajednicama u pojedinim segmentima manjkav, nedovoljno učinkovit ili nedovoljno transparentan, odnosno ponekad previše prakticistički orijentiran. Analize su pokazale koje su jake i slabe strane, mogućnosti i prijetnje informacijskog sustava turističke organizacije kod nas.

Optimalna koordinacija fragmentirane ponude turističke destinacije, koju turist percipira kao složen, ali cjelovit proizvod, može se postići na način da se cijeli turistički sustav destinacije organizira prema modelu tzv. *mrežnog partnerstva*. To je pojam koji je nastao iz ranijeg pojma *kooperativne strategije*, koja se odnosila na napore organizacije da postigne svoje ciljeve kroz razne oblike kooperacije, ali ne i kompeticije, s drugim organizacijama.<sup>281</sup>

*“Npr. jedna takva “destinacijska” mreža trebala bi objedinjavati turističku zajednicu (ili neki sličan, državni organ), agencije, hotele, restoratere, privatne iznajmljivače soba, plovila, obrtnike i ostale subjekte sa sjedištem u destinaciji, a koji se na bilo koji način bave turizmom, odnosno čiji se interesi posredno ili neposredno realiziraju posredstvom turizma. Pri tome, turistička zajednica, odnosno organ državne uprave, ima ulogu “nodusa” – čvora, tj. ishodišta mreže od kojega se poveznice protežu prema svim*

<sup>280</sup> Pollock, *Intelligent destination management systems: the makings of a nervous system for tourism*.

<sup>281</sup> Child, J., Faulkner, D., (preuzeto iz A. Dulčić, *Upravlja je razvojem*, 2001), cit.u: Dragan Magaš, *Reengineering in the Tourist Destination*, 17. Biennial International Congress Tourism & Hospitality 2004.,

*“umreženim” subjektima. Taj je organ svojevrsan promotor interesa involviranih subjekata kao i destinacije u cjelini na tržištu, ali prije svega predstavlja početnu kariku u složenom procesu upravljanja turističkim sustavom.*<sup>282</sup>

Ovako organiziran upravljački sustav omogućuje i povratne informacije od strane svih nositelja sustava: *“Osim toga, sustav mrežnih partnerstva olakšava upravljanje cjelovitim sustavom turizma, budući da povezivanje različitih razina upravljanja omogućuje tzv. feedback, tj. kolanje povratnih informacija unutar sustava. To ujedno omogućuje stalno praćenje rezultata upravljačkog procesa, i to od poduzeća, preko mjesta, općine, regije, pa sve do nacionalne mreže.*<sup>283</sup>

Formiranje mrežnog partnerstva na razini turističke destinacije, ali i na višim razinama – regionalnoj i nacionalnoj – esencijalno je pitanje u formuliranju osnovne strategije razvoja turizma u destinaciji. Zadatak je turističke organizacije da elaborira individualne strategije i implementira ih u čitavoj destinaciji. Tim će se pristupom postići sinergijski učinak između različitih subjekata u destinacijskom sustavu.<sup>284</sup>

Upravo zbog naglašene fragmentarnosti turističkog sustava i razvijenog, globalnog okruženja, organizacijama - nositeljima destinacijskog menadžmenta - potrebna je prikladna elektronska infrastruktura koja je u stanju obuhvatiti i obraditi opsežan i precizan “sadržaj” svih mogućih pitanja vezanih uz turizam te koja je u mogućnosti prenijeti taj sadržaj korisnicima na način da oni mogu izabrati, a zatim kupiti, proizvod koji žele. Ona će poslužiti kao informacijska upravljačka podloga kvalitetnom upravljanju turističkom destinacijom.

*“Informacijski sustav predstavlja temelj organiziranog i uspješnog upravljanja razvojem bilo kojeg sustava pa i turističkog. Time se osigurava protočnost informacija na svim*

---

*New Trends in Tourism and Hospitality Management*, zbornik radova, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 200.

<sup>282</sup> Ante Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, str. 139.

<sup>283</sup> Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, ibid.

<sup>284</sup> Magaš, *Reengineering in the Tourist Destination*, 17. Biennial International Congress *Tourism & Hospitality 2004.*, *New Trends in Tourism and Hospitality Management*, zbornik radova, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 200.

*razinama i omogućuje monitoring, odnosno praćenje ostvarenih rezultata u sustavu.*<sup>285</sup>

Upravljačke mreže, a analogno njima i elektronske (informacijske) mreže trebaju postati svojevrsan nervni sustav turizma o kojem ovisi uspješnost, konkurentna sposobnost i uopće opstanak turističkih destinacija u oštroj konkurentskoj borbi na turističkom tržištu.

Funkcije takve infrastrukture su sljedeće:

- omogućiti destinacijama da dođu do svojih korisnika,
- pomoći u prevladavanju fragmentarnosti ponude,
- samim time povezati elemente iz lanca ponude u djelotvorniju i inteligentniju cjelinu.

*“Upravo kao što su sustav autocesta i dalekovodna električna mreža činile infrastrukturu industrijskog društva, tako će i naše nervne mreže biti autoceste jednoga novog društva. Nijedna zemlja ne može uspjeti bez organizacija koje imaju stalan nadzor/uvid u stanje elektronske infrastrukture. Organizacije i društva koja to shvaćaju imaju izgleda da uspiju u ovom ludom, novom, nestalnom, konkurentnom poslu i geopolitičkom okruženju. Oni koji to ne razumiju, zastat će i propasti.”*<sup>286</sup>

Ranije teze (Tapscott, 1995) zastupale su ideju da se koristi mehanički model i da turistička ekonomija treba “vodoinstalaterske i tehničke popravke” kako bi bila učinkovita.

Takav je pristup prevaziđen i moderne se turističke destinacije trebaju promatrati kao (Pollock)<sup>287</sup> otvoren, organski sustav kome treba mozak. Sustav obuhvaća organe (sektore), dijelove tijela (regije) i funkcije sustava (marketing, usluge, prodaja). Sustav se pokreće pomoću energetske izvora koji sačinjavaju turistički tijekovi.

*“Izazov, koji nam je pri ruci, ljepilo je informacije kombinirano sa žicama telekomunikacija za povezivanje pojedinačnih elemenata turističke industrije neke regije u*

<sup>285</sup> Ante Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*.

<sup>286</sup> Don Tapscott, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Network Intelligence*, McGraw-Hill, 1995.

<sup>287</sup> *ibid.*

*inteligentnu cjelinu, u Inteligentno Poduzeće.*

*Inteligentno Poduzeće je:*

- *osjetljivo - može anticipirati zahtjeve tržišta prije nego što se oni u potpunosti izraze,*
- *kreativno - može razvijati proizvode i usluge koji stvaraju dodatne vrijednosti,*
- *okretno - može generirati više vrijednosti brže od konkurencije.»<sup>288</sup>*

Pobjednička strategija turističkog razvoja je ona koja razvija mozak i nervni sustav turističkog sektora, čime turistički sustav postaje kreativni i inteligentni, proaktivni organizam sposoban zacrtati vlastiti put prema održivom napretku.

## **6.7. Strateško upravljanje turističkom destinacijom i holistički pristup**

Recentna istraživanja provedena u Hrvatskoj i u svijetu pokazala su da konkurentnost destinacije nije dovoljno mjeriti samo uz pomoć obilježja destinacije, već je za spoznavanje ukupne kvalitete destinacije potrebno upotrijebiti holistički pristup prema kojemu je *«cjelina nešto bitno drukčije i više negoli puki zbroj djelovanja svih njegovih dijelova.»<sup>289</sup>*

Holistički pristup potvrđuje tezu o potrebi mrežnog povezivanja sastavnih dijelova destinacije u integrirani sustav kojim treba upravljati na strateški način kako bi se postigla konkurentnost:

*«Pojedina istraživanja u Hrvatskoj pokazala su da jedino integrirani pristup strateškom upravljanju odnosno kvalitetna primjena strateškog upravljanja na makrorazini,*

<sup>288</sup> Pollock, *Creating Intelligent Destinations For Wired Consumers*, rad predan za konferenciju "ENTER 98" u Istanbulu.

<sup>289</sup> Holistički pristup preuzet je iz biologije i psihologije; u biologiji je holizam teorija prema kojoj je «organizam kao cjelina nešto bitno drukčije negoli puki zbroj djelovanja svih njegovih dijelova, te kao cjelina usmjerava sve fizikalno-kemijske životne pojave; «biologija cjeline». U psihologiji takav se pristup odnosi na «promatranje i proučavanje pojedinih stanja psihe u okviru cjeline (promatranje pojedinosti kao dijela strukture)». U: Vladimir Anić, Ivo Goldstein i suradnici, *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi liber, Zagreb, 2004. Str. 128-129. Usporedba destinacije sa živim organizmom prikazana je i u prethodnom poglavlju kroz

*mezorazini i mikrorazini, kroz vertikalno i horizontalno povezivanje sustava i njegovih dijelova, omogućuje gospodarsku optimizaciju cjelokupnog sustava upravljanja turizmom.»<sup>290</sup>*

Cetinski nalazi da holistički pristup u menadžmentu turističke destinacije nalazi svoju primjenu u integralnom upravljanju, te navodi tezu prema kojoj se integrirani pristup nameće kao nužnost:

*«Samo integriranim pristupom strateškom upravljanju, horizontalnim i vertikalnim povezanim elementima svih podsustava cjelovitog upravljačkog sustava, može se postići stvarni i na dugi rok za subjekte u sustavu ... pozitivan rezultat, koji će biti mjerljiv u tržišnom smislu.»<sup>291</sup>*

Strateško upravljanje razvojem destinacije treba biti usmjereno prema održivom razvitku, koji se definira kao *«onaj razvitak koji ne dovodi do propadanja i iscrpljivanja resursa što razvoj čine mogućim i jedini je oblik razvitka koji sebi smijemo dopustiti, naprosto ne postoji drugi izbor.»<sup>292</sup>* Pritom se cilj održivog razvitka očituje ne samo kroz očuvanje prirodnih i kulturno-povijesnih resursa destinacije, već se izražava i kroz očuvanje kvalitete života lokalnog stanovništva.

Kvaliteta doživljaja u turističkoj destinaciji dovodi se u vezu s prihvatnim kapacitetom kao važnim instrumentom u okviru strateškog upravljanja destinacijom, posebno u domeni prostornog planiranja:

*«Pod kapacitetom kvalitete turističkog doživljaja odnosno okolišnim prihvatnim kapacitetom podrazumijeva se maksimalan stupanj korištenja prostora određene turističke atrakcije, odnosno turističke destinacije u smislu broja turista, turističkih aktivnosti te*

---

citiranja A. Pollock i njene usporedbe umreženih veza u destinaciji s nervnim sustavom organizma u živih bića.

<sup>290</sup> Vinka Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005, str. 9.

<sup>291</sup> Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, str. 12.

<sup>292</sup> Iz govora L. Misre na 10. generalnoj skupštini WTO-a održanoj 1993. godine, cit. u: Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, str. 12.



*turističke infrastrukture i suprastrukture, koje se u tom prostoru mogu nalaziti istodobno, a da korisnici tog prostora ne osjete da im kvaliteta turističkog doživljaja opada niti da prostor gubi prvobitnu privlačnost u njihovim očima.»<sup>293</sup>*

### **6.8. Problemi i poteškoće u turizmu RH kao ograničavajući čimbenik u menadžmentu turističkih destinacija**

O problemima suvremenog razvoja turizma u Hrvatskoj objavljeni su brojni radovi. Ti problemi predstavljaju jednu od najznačajnijih prepreka razvoju turističkog sustava prema kvaliteti. Turizam se jednostavno «događa» i to je dovoljan argument da se na nacionalnoj i lokalnoj razini stalno ulažu napor na njegovu razvoju i kontinuiranom poboljšanju kvalitete.

Jedan od najsveobuhvatniji pregleda problema hrvatskog turizma prikazan je u intervjuu prof.dr. Ante Dulčića, u kojem su prikazani najveći problemi s kojima se susreće današnji turistički razvoj u Hrvatskoj.<sup>294</sup> U nastavku se prikazuju najznačajniji problemi, prema mišljenju prof. Dulčića.

Dulčić smatra da su problemi suvremenog razvoja turizma u Hrvatskoj vezani prije svega za okruženje u kojem se nalazi turistički sustav. Društveni i gospodarski sustav turističke zemlje trebaju biti podlogom kvalitetnom razvoju turističkog sustava.

Hrvatski turizam je nakon drugog svjetskog rata neprekidno prolazio cikluse uspona i padova. Do sredine osamdesetih godina postojalo je «zlatno doba» hrvatskog turizma, s vjerom u stalni rast. Tada nastupaju prvi znakovi krize, ali su ciljevi i model razvoja još uvijek neupitni.

Početak devedesetih godina rat i društvene promjene otvaraju novo poglavlje u razvoju turizma. Kriza modela razvoja nije riješena – smatra Dulčić - već samo odgođena. Zato je 1993. godine Vlada usvojila strateške ciljeve razvoja hrvatskog turizma i skup načela

<sup>293</sup> Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, str. 12.

<sup>294</sup> Ante Dulčić, *Turizam je društvena pozornica (intervju)*, Časopis UT, 3/2003, str. 4-7.

kojima bi se trebalo voditi u ostvarivanju tih ciljeva. Međutim, nije postojalo ni snage ni političke volje da Vlada, čiji se sastav često mijenjao, slijedi dokument koji je usvojila.

Jedan je razvojni model potrošen. Ali je on stvorio sredstva i ljude za novi model koji će donijeti suštinske promjene koje ne znače mjerenje turističkog prometa nego kvalitete razvoja.

### **6.8.1. Problem niske vrijednosti turističke potrošnje**

Jedan od najvećih problema razvoja hrvatskog turizma je niska prosječna potrošnja po posjetitelju.

Hrvatska mjeri razvijenost veličinom od oko 5.000 eura dohotka po stanovniku, ali postiže kvantitativne učinke u turizmu koji su na razini gospodarski i turistički razvijenih zemalja, tj. onih s dohotkom od 15.000 do 25.000 eura po stanovniku. Ovu činjenicu, navodi Dulčić, obilato koriste razni politički propagatori, licitirajući turističkim prometom i deviznim efektima te pripisujući turizmu svojstva koja on, dakako, nema.

Nacionalnom blagostanju ne pridonosi prihod po sebi, nego dodana vrijednost, i to je smisao svake ekonomske aktivnosti. Ta je dodana vrijednost u turističkim prihodima u Hrvatskoj mala, na razini nerazvijenih zemalja, pa i niža. I to je cijena koju plaćamo. Potrebno je, dakle, konačno otvoriti pitanja kvalitete razvoja kao mjere uspješnosti i napustiti socrealistički pristup turizmu. Inače će hrvatski turizam ostati vječno perspektivan, ali nikad profitabilan.

Zato je važno da Hrvatska razvoj turizma planira u skladu sa stopom gospodarskog rasta, a ne rasta međunarodne potražnje. Ako dugoročno planiramo gospodarski rast po prosječnoj godišnjoj stopi od 4,5% i želimo rast turizma iznad te stope, moramo biti svjesni cijene takvog rasta, tj. toga da dolazi do zakonitog pada efikasnosti faktora koji se alociraju u turističke djelatnosti.

### 6.8.2. Problem nedefinirane strategije razvoja turizma

Da bi dao razvojnu kvalitetu, turizam se ni u jednom gospodarstvu ne može autonomno razvijati, nego onoliko koliko to dopušta razina razvoja toga gospodarstva i dakako proizvodna, a posebno turistička kultura određenog društva. Treba razvijati turizam koji korespondira s domaćim potrebama, a strani kapital usmjeravati tako da se podigne apsorpcijska sposobnost nacionalnog gospodarstva. Ovakvo je usmjeravanje turističkog razvoja jedna od ključnih uloga države.

Suvremeni gospodarski razvoj se ni u jednoj zemlji ne može temeljiti samo na turizmu. Turizam je doprinos razvoju koji daje kvalitetu tek ako ga se dobro «dozira».<sup>295</sup> On oplemenjuje razvoj, čini ga efikasnijim i bržim.

Dulčić navodi:

*“Hrvatska godinama pridaje stratešku važnost turizmu, a da nikada nije, programski, zakonski i promocijski osmislila što se to smatra strateški važnim u našem turizmu. Ne može se strateška važnost načelno definirati, jer tada tu važnost svatko definira prigodničarski, tj. kako to odgovara njegovom poznavanju stvari, funkciji ili nekom drugom interesu. Takvo manipuliranje zbiljski strateški važnom djelatnošću nije ništa drugo do dio scenarija preuzimanja kontrole i primjer nekompetentnosti onih koji odlučuju o ključnim pitanjima razvoja hrvatskog turizma.”*<sup>296</sup>

### 6.8.3. Problem privatizacije u hrvatskom turizmu

Hrvatski model privatizacije nije ispunio svoje osnovne ciljeve: povećanje razine efikasnosti i dinamiziranje gospodarskog rasta. U turizmu Hrvatske problem privatizacije svodi se na privatizaciju velikih hotelskih tvrtki i tzv. radničkih odmarališta, jer je ostala turistička ponuda praktično vlasnički definirana.

<sup>295</sup> Dulčić, *Turizam je društvena pozornica*, str. 5.

<sup>296</sup> Dulčić, *ibid.*

Turizam je u tom lošem modelu privatizacije doživio lošiju sudbinu od ostalih grana i to iz dva osnovna razloga:

- ***Rat je prekinuo potražnju.*** To je stanje potencirano valom prognanika i izbjeglica koje je državno hotelijerstvo zbrinulo, a da se nikada nisu uspostavili “čisti računi” između države i poduzeća u tom poslu.
- ***“Mit o čudorednim mogućnostima turizma”.*** Mnogi lokalni moćnici i političari ograničavali su, radi vlastitih interesa, proces privatizacije hotela (a kad je “zagustilo”, tražila se pomoć države).

Dulčić smatra jednim od osnovnih problema činjenicu da Vlada želi imovinom kojom raspolaže osigurati otplatu međunarodnih obveza. To je ujedno i razlog zašto tu imovinu neće podijeliti narodu koji je stvarni vlasnik te imovine, i to prodajom ili povećanjem efekata, tj. prinosa od te imovine državnom proračunu iz kojeg se otplaćuju državne obveze. Za to Vlada nije uspjela formirati efikasne strategije. To potencira frustraciju Vlade, a hrvatskom turizmu, ali i mnogim poduzećima, pokazuje da sudjeluju u igri s maglovitim ciljem i bez pravila.

Dulčić predlaže osnivanje privremene Agencije za upravljanje imovinom, ali samo kao prijelaznog oblika putem kojeg se mogu brzo, iz preostalog turističkog portfelja, formirati dvije-tri korporacije. Stvorili bi se lanci hrvatskih hotela koji nisu lokalno ograničeni, nego djeluju na cijelom prostoru Hrvatske, čije bi se dionice uključile na burzu te tako zapravo privatizirao hotelski sektor. Na taj bi se način, smatra Dulčić, relativno brzo diferencirao naš hotelski proizvod, značajnije bi se utjecalo na cijene, povećao profit, a time i ukupna vrijednost hotelskih poduzeća te cijena njihovih dionica na tržištu.

To je pravi model privatizacije, ali ga je moguće ostvariti samo bez uplitanja politike. Sada je na snazi privatizacija po mjeri interesa političkih lobija, a ne nacionalnih interesa.

Loš model privatizacije odražava se u cijeni koju imovina tih poduzeća može postići na tržištu i u grozničavoj potrazi za tzv. strateškim partnerom.

#### **6.8.4. O nedovoljnom ulaganju u obnovu hotela**

Većina ulaganja u obnovu hotela u Hrvatskoj nema ni minimalnu ekonomsku isplativost. Najgore je što se neka ulaganja financiraju prodajom imovine, a često i one imovine i zemljišta za koje nije izvjesno da su vlasništvo poduzeća. Tako se provodi restrukturiranje unazad. Bankarski krediti kao izvor financiranja i ne računaju na povrat jer se osiguravaju višestruko vrednijim hipotekama ili državnim jamstvom, pa elaborate o isplativosti i nema potrebe kontrolirati. A tu su u igri i izvođači radova, dobavljači opreme i tko zna tko je sve povezan u tom lancu interesa.

Postoji i model koncesioniranja hotela čime zapravo menadžment priznaje da mu nedostaju i menadžerske sposobnosti i bankarsko povjerenje. Ali to su funkcije vlasnika. Međutim, kako fond za privatizaciju nema nikakve instrumente za upravljanje imovinom, onda to rade menadžeri. Teško je vjerovati da to rade u interesu vlasnika - a to su građani Hrvatske.

Renoviranje hotela na istoj tržišnoj, organizacijskoj i upravljačkoj matrici vodi ta poduzeća u tzv. restrukturaciju unazad, tj. u traženje ravnoteže na još nižoj razini efikasnosti. Investicije se uglavnom rade radi promjene tehničkog standarda, iako je on u našim hotelima i ranije bio na primjerenom razini. Ali nije se napravio diferencirani hotelski proizvod koji bi hotelijere stavio u poziciju subjekta koji utječe na cijene. Ovako su oni u slobodnoj konkurenciji i imaju ulogu prihvatitelja cijene, koja se formira na evropskom tržištu. U tu cijenu hotelijer smješta samo dio svojih troškova, a ostalo je gubitak. To je samo reciklaža dosadašnjeg načina ponašanja. Tu je zakazala država jer nije dala infrastrukturu za drugačija ponašanja. Uloženo je mnogo novca, za malo rezultata.

#### **6.8.5. Problem neadekvatne prostorne politike i problem ekologije**

Dulčić ukazuje na neke od najvećih problema hrvatskog turizma, a to su neadekvatna prostorna politika i utjecaj raznih lobija na turizam:



*“Pod hrvatskim suverenitetom nalazi se oko 23% europske mediteranske obalne linije, čija je razmjenska vrijednost na turističkom tržištu izuzetno visoka. Ako hrvatska politika, zbog nesposobnosti da upravlja svim resursom i zbog utjecaja različitih sumnjivih interesnih lobija, učini s tim potencijalom ono što je učinila s bankarskim i nekim drugim sektorima, nastat će trajne štete za razvoj Hrvatske, jer se pogreške u prostornoj politici u pravilu ne mogu sanirati.”<sup>297</sup>*

Po pitanju ekologije, Dulčić smatra da je – prvenstveno zbog uplitanja emocija i politike – donošenje i realizacija prostornih i provedbenih planova otežano, a sustav ekološke zaštite neizgrađen. Hitno je potrebno uspostaviti rigorozni monitoring koji će kanalizirati, pa i ograničiti inicijative na tom području, prvenstveno zbog agresivnog napada na obalu i more.

#### **6.8.6. Problem nedovoljnog korištenja znanja kao jednog od temeljnih razvojnih resursa**

Dulčić progovara i o tržištu znanja i zaključuje kako se dobiva dojam da u ovoj državi nikome ne treba znanje. U turizmu se o krupnim pitanjima uglavnom odlučuje na temelju političkih smjernica i mišljenja stranih konsultanata, koji su postali opći model. Ni državne institucije ni gospodarstvo ne naručuju istraživanja o ključnim pitanjima turističkog razvoja, kao što su npr. privatizacija, destinacijska politika, tržišna strategija Hrvatske, imidž zemlje itd. Tim pitanjima se nitko sustavno ne bavi, ne izrađuju se mogući scenariji pojedinih situacija itd, pa stoga i ne čudi ova sveopća improvizacija na svim područjima.

Prema ulaganju u domaću znanost zapravo se najbolje mogu sagledati i turistički dometi Hrvatske.

Dulčić navodi:

*“Povijest političkih improvizacija će zabilježiti, kako jedna mala zemlja s 4,5 milijuna stanovnika financira praktički četiri fakulteta koja u svom nazivu imaju turizam i uz to nekoliko katedri za turizam na drugim fakultetima, s desecima znanstvenih djelatnika iz tog*

<sup>297</sup> Dulčić, *Turizam je društvena pozornica*, str. 5.

*područja, te jedan zaseban institut usmjeren isključivo na istraživanja u turizmu, a bila je "prisiljena" naručiti u inozemstvu svoj strateški plan razvoja turizma i brojne druge bisere znanja poput "satelitske bilance" i tko zna kakvih konzultantskih usluga. Za politiku koja se vodi u takvoj zemlji, poglavito za znanstvenu i turističku politiku, može se jedino reći da nikada neće valorizirati svoje turističke resurse na dobrobit svoga naroda. To je politika usmjerena njihovoj kolonizaciji. Dok to javnost ne spozna mi nemamo izlaza iz tog začaranog kruga.*<sup>298</sup>

---

<sup>298</sup> Dulčić, *Turizam je društvena pozornica*.

## 7. STANDARDI KVALITETE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI

U procesu implementacije sustava upravljanja kvalitetom, jedan je od najznačajnijih zadataka definiranje standarda ili mjerila kvalitete. Dulčić o tome kaže:

*“U fazi analize, prethodno definiranim parametrima dodaju se određeni brojevi pokazatelji, tj. mjerila ili standardi karakteristični za svaku pojedinu destinaciju.”*<sup>299</sup>

Definirati kvalitetu turističke destinacije znači *“obuhvatiti sve ono što se na određenom mjestu nudi turistima, odnosno sve ono što čini turistički proizvod ili grozd (Cluster).”*<sup>300</sup>

Jedna od najvećih poteškoća u definiranju i primjeni standarda je ta što se standardi razlikuju s obzirom na promatrano područje, fizičke značajke zone, planirane kategorije turističkog doživljaja i slično, pa nema jedinstvenih standarda ni za jedno područje.<sup>301</sup>

Avelini Holjevac navodi sljedeće elemente kvalitete turističke destinacije:

- I. Infrastruktura
- II. Ekologija i uređenost
- III. Kultura i zabava
- IV. Sport i rekreacija
- V. Hotelsko-ugostiteljska ponuda
- VI. Informiranje turista
- VII. Shopping
- VIII. Lokalno stanovništvo
- IX. Sigurnost i zaštita gosta.<sup>302</sup>

Dulčić standarde definira kao nezaobilazne u *“turističkom planiranju i upravljanju obalnim*

<sup>299</sup> Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, str. 341.

<sup>300</sup> Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str.157.

<sup>301</sup> Čak se i potrebne minimalne površine plaža po kupaču razlikuju u različitim standardima i to od 6m<sup>2</sup> za pješčane plaže uz intenzivno korištenje do 25m<sup>2</sup> za posebne slučajeve. U studiji nosivih kapaciteta za otok Vis prosječna površina pješčane ili šljunčane plaže po jednom kupaču iznosi 10m<sup>2</sup>; od ostalih standarda moguće je istaknuti poželjni omjer broja rezidenata prema broju turista, 1:1,4. (preuzeto iz Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, str. 388.)

<sup>302</sup> Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, ibid.

*područjima*<sup>303</sup>, pri tome grupirajući ih u sljedeće skupine:

- I. Standardi koji se odnose na kapacitete fizičkog okružja,
- II. Standardi koji se odnose na izgradnju turističkih objekata,
- III. Standardi koji se odnose na zaštitu od raznih vrsta zagađenja,
- IV. Standardi infrastrukture i prometa,
- V. Standardi koji se odnose na sociokulturne, demografske i ekonomske aspekte.<sup>304</sup>

Za potrebe ovog rada, standarde, odnosno elemente kvalitete turističke destinacije grupirala sam u sedam osnovnih skupina, navodeći pritom dodatno i tzv. elemente iz okruženja, kako slijedi:

1. *Standardi prometa u turističkoj destinaciji,*
2. *Ekološki standardi u turističkoj destinaciji,*
3. *Standardi prostora - izgradnja u turističkoj destinaciji i arhitektura turističkog prostora,*
4. *Standardi receptivnih kapaciteta u turističkoj destinaciji,*
5. *Standardi zdravlja i sigurnosti posjetitelja,*
6. *Standardi turističkih atrakcija i kulturnih događanja,*
7. *Standardi zabave i animacije, sporta i rekreacije, te shopping.*

Specifičnu skupinu sačinjavaju *marketinški standardi* (uključuju elemente marketing-miksa, *brand* turističke destinacije te mogućnosti rezerviranja kao dio marketinške distribucije).

Kao temelj za uspostavu navedenih standarda, trebaju postojati i temeljni standardi za turistički sustav u svakoj zemlji koja želi razvijati turizam, a to su:

- *Pravni standardi* - pravni propisi od državnog preko regionalnog pa do lokalnog nivoa ovdje postaju okvir postavljanja sustava. To se posebno odnosi na pravnu regulativu koja regulira pravne odnose subjekata u turističkom sustavu.

<sup>303</sup> Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, str. 341.

<sup>304</sup> Dulčić, *Upravljanje razvojem turizma*, str. 342.

- *Društveno-ekonomski standardi* predstavljaju gospodarske i društvene odnose na kojima se temelji razvoj fenomena turizma.

Navedena klasifikacija uključuje sve standarde koji su definirani i u ranije opisanim klasifikacijama (Dulčić, Avelini Holjevac).

U daljnjem radu izvršit će se analiza pojedinih navedenih grupacija standarda, odnosno mjerila kvalitete turističke destinacije.

### **7.1. Promet kao element kvalitete turističke destinacije**

Kvalitetu turističke destinacije u velikoj mjeri određuje kvaliteta prometa.

U kontekstu upravljanja u turističkoj destinaciji, standardi u prometu odnose se na specifičan aspekt kvalitete u turističkoj destinaciji, pitanje prometa i lokalne mobilnosti.

Standardi u prometu vezuju se uz pojam turističke mobilnosti, koji pobliže definira upravo onaj segment prometa koji u sebi uključuje turistička putovanja.

Turistička je mobilnost važna kategorija putovanja, kako na razini Europske unije tako i na razini pojedinih država, što rezultira potrebom za donošenjem adekvatnih mjera prometne politike te za integracijom ovoga tipa putovanja u procese općeg planiranja.

Istraživanja su pokazala da postoji porast udjela turističke mobilnosti u ukupnom prometu. Čak je 75% europskih međunarodnih putovanja vezano uz turizam. Većina putnika na međunarodnim aerodromima su turisti. Od prijevoznih sredstava, za turistička putovanja 60-90% putnika koristi avion, 20-40% vlak, automobil 20-30%.<sup>305</sup>

Prisutna su i multidestinacijska putovanja, gdje se uživanje u putovanju smatra sastavnim

<sup>305</sup> Gysbertus R.M. Jansen, Marianne J.W.A. Vanderschuren, *Razvoj politike turističke mobilnosti: agenda za budućnost*, časopis Turizam, Vol. 48, br. 3/2000, Institut za turizam, Zagreb, str. 288.



dijelom samog putovanja.

Iako je turistička mobilnost relevantna za prometnu politiku, o njoj se vrlo malo zna. Nedostatak znanja poguban je za kvalitetu politike razvoja i za planiranje.

Turistička mobilnost sastavni je dio prometne politike države: sustavi cestarina, politika parkiranja, porezi na gorivo, kapaciteti zračnih luka, lokacija i pristupi, izlazi, mogućnosti zamjene putovanja zrakoplovom putovanjem superbrzim vlakom i dr.

Organiziranje pristupa i prometa, poboljšanje javnog transporta uvođenjem inovativnih rješenja i promoviranje alternativnih turističkih ruta samo su neke od važnijih mjera kojima je moguće smanjiti prometnu gužvu i zagađenje te zadovoljiti potrebe turista i lokalnog stanovništva.

Za učinkovitost tih mjera nužan je integralni pristup koji kombinira turizam, transport i urbano planiranje, u koji treba uključiti sve čimbenike relevantne za turizam.

Navedeno se odnosi na nacionalni, regionalni i lokalni nivo.

Preoblikovanje turističkog pristupa i mobilnosti podrazumijeva razvoj fleksibilne transportne infrastrukture i popratnih servisa, kao i definiranje kompleta efikasnih mjera kontrole koje će smanjiti nezadovoljstvo građana, a povećati kvalitetu turističkog iskustva.<sup>306</sup> Te se mjere trebaju integrirati sa strategijama upravljanja kvalitetom u destinaciji.

Promet kao element kvalitete destinacije ne treba promatrati samo s prostornog aspekta: *“Prema posljednjim studijama, današnji gradovi i općenito destinacije mijenjaju se od prostora shvaćenog kao mjesto u prostor koji se percipira kao mjesto kolanja u «čvoru» mreže odnosa koji je podupiran porastom prostorne i «virtualne» pokretljivosti.»*<sup>307</sup>

<sup>306</sup> Mara Manente, *Upravljanje kretanjem posjetitelja: razvojna strategija grada*, Časopis Turizam, Vol. 48, br. 3/2000, Institut za turizam, Zagreb, str. 261.

<sup>307</sup> Mara Manente, *Upravljanje kretanjem posjetitelja: razvojna strategija grada*, Časopis Turizam, Vol. 48, br. 3/2000, Institut za turizam, Zagreb, str.261.

Čimbenici koji determiniraju prostornu pokretljivost brojni su: povećanje populacije, porast urbanizacije, povećanje broja putovanja, povećanje broja automobila, evolucija urbanih turističkih kretanja. Rast tih čimbenika progresivan je u odnosu na porast turizma općenito.

Virtualna pokretljivost odnosi se na virtualne mreže koje pokrivaju cijeli svijet: Internet, intranet, telekonferencija, e-pošta i satelitske veze.

Turizam utječe na ubrzani razvoj tih čimbenika i potencira ih, i obratno, oni su od presudnog značaja za turizam. Utjecajem tih čimbenika mijenja se unutrašnja konfiguracija destinacije, kako u smislu prostorne organizacije tako i u pogledu razvoja njenih urbanih funkcija.

Prometni sustav i njegovo značenje u turizmu može se sagledavati s dva najznačajnija aspekta:

- s jedne strane, potrebe turista za brzom i efikasnom prometnom uslugom da bi se dosegla destinacija (dostupnost),
- s druge strane, integrirana i fleksibilna prometna ponuda unutar destinacije (urbana mobilnost).

U pogledu dostupnosti, interesi turista i lokalnog stanovništva se preklapaju, dok glede lokalnog prijevoza oni mogu biti različiti ("elastičan" nasuprot "krutom" sustavu).

Prema ulozi turizma u urbanom razvoju, mogu se identificirati tri tipa destinacije: tradicionalni gradovi, turističke destinacije i ne-turističke destinacije.<sup>308</sup>

## 1. TRADICIONALNI GRADOVI

Tradicionalni gradovi su uglavnom veliki gradovi gdje je lokalno nasljeđe glavna ili jedna od najvažnijih turističkih atrakcija (npr. Pariz, Rim i sl.).

Postupne promjene u urbanoj strukturi tradicionalnih gradova nastale su kao rezultat

<sup>308</sup> Manente, *Upravljanje kretanjem posjetitelja: razvojna strategija grada*, str. 262.

deindustrijalizacije, rasta tercijarnog sektora i napretka u fizičkoj i “virtualnoj” mobilnosti. Oni se transformiraju od prostora shvaćenog kao mjesto u prostor percipiran kao mjesto kolanja.

Kako je utvrdio Laws<sup>309</sup>, “*od relativno kompaktnih i monocentričnih (npr. fokusiranih na gradsku jezgru), gradovi su se decentralizirali i postali policentrični, s posljedicama za centre gradova. “Pipci” javnog i privatnog prometa proširili su koncept grada u mrežu preklapajućih i funkcionalnih područja*”.

Stanovanje u predgrađima i raseljavanje, novi načini putovanja i posebno restrukturiranje urbane industrije promijenili su značenje tradicionalnih gradskih centara.<sup>310</sup>

Međutim, veza između centara i predgrađa i dalje je ostala vrlo jaka. U mnogim europskim gradovima urbana mobilnost je generalno radijalna i centripetalna: centri gradova su i dalje mjesta gdje su koncentrirane najvažnije administrativne, političke, komercijalne i socijalne funkcije i lokacije u koje svakodnevno putuju stanovnici iz mjesta stanovanja. U tom kontekstu, turizam pridonosi daljnjoj modifikaciji “intraurbanih” modela.<sup>311</sup>

U smislu prostora, različiti posjetitelji gradova konkuriraju jedni drugima i stanovnicima, najčešće putnicima s posla i na posao. Oni koriste istu prometnu mrežu i infrastrukturu, čime povećavaju probleme kretanja u središnjem području gradova.

Postizanje ravnoteže između turističkog razvoja i održavanja kvalitete gradskog okružja i života otežano je i konstantnom dihotomijom između popularnih turističkih atrakcija - smještenih u centru - te ostalih, ali manje pomodnih mjesta koja su još isključena iz tradicionalnih gradskih ruta.<sup>312</sup>

<sup>309</sup> Laws, 1993, cit.u: Manente, ibid.

<sup>310</sup> Glasson i dr., 1995., cit. u: Manente, *Upravljanje kretanjem posjetitelja: razvojna strategija grada*, str. 262.

<sup>311</sup> Manente, *Upravljanje kretanjem posjetitelja ...*, str. 262 i 263.

<sup>312</sup> Manente, *Upravljanje kretanjem posjetitelja ...*, str. 263.

Na ovu pojavu dodatno utječu ubrzani rast broja putovanja i pješaćenja kroz središnja područja gradova, kao i promjene u strukturi godišnjih odmora.

## 2. TURISTIČKE DESTINACIJE

U njima je turizam osnovni čimbenik razvoja. Zasnovane su na prirodnim resursima ili kulturnom nasljeđu. Glavni čimbenik razvoja urbane strukture u turističkim destinacijama je ubrzani rast turizma, koji je stvorio područja koja su zadovoljavala grupe ljudi koji traže različit skup integralnih usluga (turistička naselja).

Zbog velikog nesrazmjera u broju stanovnika i broju posjetitelja<sup>313</sup>, dolazi do ogromnog pritiska na promet i ostale infrastrukturne elemente.

S druge strane, mnoge turističke destinacije – manji gradovi često nemaju odgovarajuće zračne ni dovoljno cestovnih ili željezničkih veza.

Moguća rješenja sagledavaju se na dugoročnom planu u smislu promoviranja povećanja populacije i konstantnog jačanja ekonomske baze.

Kratkoročne mjere za poboljšanje prometa u ovakvim, “klasičnim” turističkim destinacijama su:

- izbalansirati turističku fluktuaciju,
- upravljati prometnim kretanjima u vršnoj sezoni i vikendom, reduciranjem prometnih čepova i zakrčenih prometnica,
- diverzificirati turističke atrakcije povećanjem broja novih specijaliziranih turističkih proizvoda izvan gradske jezgre (npr. seoski turizam),
- pribavljanje novog urbanog identiteta.

## 3. NE-TURISTIČKE DESTINACIJE

**Ne-turističke destinacije** su gradovi gdje turizam tek postaje ili može postati dijelom

<sup>313</sup> Npr. na Poreštini je tijekom 1980.-ih godina taj odnos dosizao razmjere i do šest turista na jednog domicilnog stanovnika.

lokalne ekonomije, boljom valorizacijom postojećih ili kreiranjem novih turističkih atrakcija.

Reorganizacija lokalnog prometa ovdje bi mogla biti uključena u sveobuhvatni razvojni plan.

U nastavku se prikazuju elementi kvalitete prometa kao standarda kvalitete u turističkoj destinaciji.

Elementi kvalitete prometa su sljedeći<sup>314</sup>:

### **1. KVALITETA PROMETNICA:**

- preduvjet: dobra infrastruktura,
- hijerarhija prometnica (državne, lokalne ceste),
- kvaliteta prometnica (kvalitetne i dobre prometnice):
  - veličina prometnica (broj cestovnih traka, dovoljan broj kolničkih traka - zbog izbjegavanja gužvi i zastoja pri većoj frekvenciji),
  - širina ceste,
  - preglednost,
  - trajnost prometnice,
  - kategorizacija,
  - kvaliteta asfalta,
  - brzina,
  - točnost,
  - pristupačnost,
  - modernizacija (nepotrebne gužve zbog zastarjelog naplaćivanja cestarine, dobro organizirani naplatni sustavi, brzi prolazak uz naplatne kućice i dr.)
- dobro organizirani carinski i granični sustavi.

<sup>314</sup> Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str. 158., 159.



## 2. PROMETNA MREŽA I PROMETNA POVEZANOST

- dobra prometna povezanost (povezanost prometnica),
- dobra povezanost s mjestima i njihova ekonomičnost (sati puta),
- prometna mreža (“u najkraćem vremenu, najsigurnije do cilja”),
- razgranata mreža prometnica / brodskih linija i dr.,
- jednostavnost dolaska od polazišta do odredišta,
- kontinuiranost,
- povezanost različitih vrsta prometa,
- integriranost različitih vrsta prometa,
- kvalitetno obavješćivanje,
- prometna regulacija,
- logično povezivanje cesta,
- alternativni putevi dolaska do cilja,
- učestalost veza (brodski promet i sl.),
- brzina odvijanja prometa,
- prohodnost, protočnost, nesmetana odvijanost, normalni tijek prometa (bez zastoja),
- odvojen cestovni i biciklistički promet,
- treća traka za nezgode na putu.

## 3. SIGNALIZACIJA I INFORMIRANOST:

- dobra i kvalitetna signalizacija (semafori, prometni znakovi, znakovi koji upućuju na skretanja):
  - vertikalna i horizontalna signalizacija,
  - vidljivi i jasni znakovi i oznake (putokazi),
  - dobra znakovna orijentacija (raspoređenost),
  - učestala i jednostavna signalizacija prometnica,
  - dovoljan broj prometnih, informativnih “prometnih znakova”,
  - označenost prometnica (znakovi),
  - dobra i primjerena regulacija (znakovi, semafori),
  - uočljivost i preglednost putokaza,

- informiranost (pravovremena, točna, pregledna),
- informativni (turistički) punktovi,
- dostupnost informacija na Internetu,
- mogućnost korištenja Interneta,
- Internet rezervacije,
- mogućnost on-line rezervacija,
- GPS (Global positioning system),
- pokrivenost prometnice mobilnom telefonijom,
- informacije u zračnoj luci i dr.

#### **4. SIGURNOST U PROMETU:**

- sigurnost (općenito),
- sigurnost u prometu,
- sigurnost putnika,
- visoka sigurnost zračnog i pomorskog prometa,
- sigurnost prijevoznih sredstava,
- kontrola sigurnosti prometa,
- sigurnosni sustav unutar svake grane,
- sigurne prometnice,
- mjere zaštite vozača (zaštitne ograde, kontrole brzine),
- zaštićenost prometnica.

#### **5. POMOĆ NA PROMETNICAMA:**

- pomoć na prometnicama,
- služba održavanja cesta (stanje, reakcija, brzina djelovanja),
- služba spašavanja (brza i efikasna),
- vučna služba, policijska služba (kvalitetan i korektan rad),
- prometni policajci (na pravom mjestu u pravo vrijeme – gužve),
- opskrbljenost sustavima za pomoć na cesti (SOS telefoni, cestovna služba),
- stalni nadzor i ophođenje prometnica,
- mogućnost brzih intervencija u slučajevima kvarova i nesreća.

## 6. PONUDA (USLUGE) UZ PROMETNICE:

- ponuda uz prometnice / na pristaništima:
  - učestalost (ponude uz prometnice),
  - rasprostranjenost,
  - popratni sadržaji,
  - sadržaji ponude,
  - pristupačnost,
- ljubaznost osoblja, gostoljubivost, srdačnost poslužitelja različitih usluga,
- sposobnost i organiziranost ljudi zaposlenih na radnim mjestima (carinici, prometna policija),
- usluge i servisi (usluge popravka, mehaničarske usluge),
- benzinske crpke:
  - učestalost benzinskih crpki,
  - čiste benzinske postaje,
- ugostiteljski objekti, restorani (kvaliteta hrane),
- stajališta za osvježenje, prostor za odmor, odmarališta, moteli, hoteli, mjenjačnice,
- dobro opskrbljene prodavaonice uz prometnice, dućani, trgovine "drive in", samoposluge,
- mogućnost shoppinga,
- javni wc, sanitarni čvorovi uz prometnice,
- parkirališta (veličina, dovoljan broj mjesta, pristupačna cijena),
- dodatni sadržaji za putnike (videofilmovi, zabavne igre),
- masaže.

## 7. EKOLOŠKI ELEMENTI:

- ekološki standardi (tuneli),
- ekološka prihvatljivost,
- uređenost okoliša (pokošena trava),
- očuvanje okoliša,
- čistoća, održavanje i čišćenje prometnica,
- zagađivanje zraka,

- buka,
- vibracije.

#### 8. OSTALO:

- normiranost:
  - zakoni,
  - propisi,
  - općeprihvaćena pravila ponašanja,
- kultura sudionika prometa:
  - kultura vozača,
  - poštivanje propisa,
  - uljudnost,
  - profesionalizam,
- prijevozna sredstva (automobili, autobusi, brodovi, avioni):
  - noviji vozni park,
  - udobnost prijevoznih sredstava,
  - ispravnost prijevoznih sredstava,
  - prosječna starost voznog parka,
  - tehnička ispravnost,
  - vjerojatnost ugrožavanja i zastoja,
- prihvatljiva cijena cestarina, takse i sl. (kvaliteta za cijenu).

Elementi koji čine kvalitetu prometa s aspekta turista – putnika mogu se grupirati u sljedeće grupe:

- vrsta prometnog sredstva,
- udobnost (smještaj, prehrana, suveniri, servis),
- sigurnost (signalizacija, reguliranje prometa i dr.),
- brzina,
- atraktivnost prometnog sredstva (stari vlakovi, tramvaji, konji, baloni i dr.),
- odnos kvalitete i cijene prijevoza (klasificiranje prometnih usluga u razrede, I. razred, II. razred),

- atraktivnost prometnih puteva i postaja (priroda, kulturna baština i druge turističke atrakcije),
- prometna sredstva manjih kapaciteta – ekskluzivnost,
- red vožnje prilagođen potrebama turista,
- garaže, parkirališta, odmorišta, pristaništa, zračne luke, heliodromi i sl.,
- ostali elementi koji čine kvalitetu prometa (carina, granični prijelazi i dr.).

Kontrola pristupačnosti turističke destinacije i mobilnosti prema njoj i u njoj postaje izuzetno važno sredstvo menadžmenta, kojim se regulira priljev turista, smanjuje prometna zagušenost i onečišćenje okoliša te izlazi u susret potrebama turista i stanovnika.

Iako je u rješavanju prometnih problema nužan integrirani pristup, iskustva ukazuju na slabu međusobnu vezu između javne administracije i privatnih poduzetnika, dok su istovremeno planeri u turizmu usredotočeni prvenstveno na promociju destinacije i povećanje turističke ponude.

Unutar lokalne uprave prisutno je slabo razumijevanje snažne povezanosti između turizma i prijevoza.

Nedostatno znanje, ili svijest menadžera koji se bave posjetiteljima, utječu na to da tek neznatan broj lokalnih uprava raspolaže s nekom vrstom strategije za regulaciju turističke potražnje i potražnje za prijevozom, a da o strategiji ukupnog održivog razvoja i ne govorimo. Postoji i nedostatak studija koje analiziraju utjecaj turizma na promet.

Glavni je problem prometa općenito, a time i prometa u turizmu, sigurnost. Sa oko 50.000 prometnih nezgoda godišnje u Europi, svakih desetak godina cijeli jedan grad veličine Rotterdama, Firenze ili Kölna biva zbrisan s lica zemlje. Ekološke štete su također velike i uglavnom vezane uz cestovni i zračni promet.<sup>315</sup>

Pored navedenih, najznačajniji problemi po pitanju transporta i turizma su sljedeći:

<sup>315</sup> Gysbertus R.M. Jansen, Marianne J.W.A. Vanderschuren, *Razvoj politike turističke mobilnosti: agenda za budućnost*, časopis Turizam, Vol. 48, br. 3/2000, Institut za turizam, Zagreb, str. 288.



- nedostatak informacija i potreba za ponovnim analiziranjem postojećih podataka u turističkom transportu,
- traže se nove teorije za analizu turističke mobilnosti (npr. radi veće diferencijacije službenih putovanja i putovanja radi razonode),
- nedostatak informacija o jednodnevnim putovanjima i izletima te posjetama rođacima i prijateljima,
- problemi koje uzrokuje urbani turizam: gužve u prometnom sustavu, izazvane povećanim korištenjem vlastitog automobila, najčešće s malim brojem putnika u svakom, te navikom korištenja vlastitog automobila,
- megadogađaji donose velike probleme u prometu - koncentracija prometa u prostoru i vremenu,
- istraživanja ignoriraju vezu između turističkog prometa i sigurnosti na cestama.<sup>316</sup>

Aktualni problemi prometa s kojima se susreću turističke destinacije obrađeni su u okviru tzv. projekta ARTIST.<sup>317</sup> Istraživanja u sklopu toga projekta pokazala su sljedeće rezultate<sup>318</sup>:

## **1. PROBLEMI KOJI IMAJU IZUZETNO VELIKU VAŽNOST:**

### **1.1. Novi / recentni problemi (za njih još nije nađeno rješenje):**

- nepostojanje standardnog informacijskog sustava koji bi prikupljao, obrađivao i odašiljao podatke o prometu i turizmu, a koji bi omogućili predviđanje i organiziranje priljeva posjetitelja te informiranja o njemu.

### **1.2. "Strukturni problemi" (rješenja su prihvaćena, ali se rezultati još očekuju):**

- snažna mobilnost stanovnika,
- prometna zagušenost izazvana osobnim vozilima (nadolazeći priljev),
- utjecaj izletničke aktivnosti,

<sup>316</sup> Prema: Françoise Potier, *Turistička mobilnost u Europi: stanje i trendovi*, časopis Turizam, Vol. 48, br. 3/2000, Institut za turizam, Zagreb, str. 267.

<sup>317</sup> Projekt ARTIST (Agenda za istraživanje u turizmu integracijom statistike i prometne strategije) uveden je u siječnju 1999. i kompletiran krajem ožujka 2000. konzorcijem istraživačkih centara s ekspertima iz područja turizma iz nekoliko zemalja: Nizozemske, Francuske, Italije, Velike Britanije, Izraela, Austrije i Španjolske.

<sup>318</sup> Obrađeno prema: Valeria Minghetti, Emilio Celotto, *Dostupnost i turistička mobilnost: problemi, strategije i primjenjivost*, časopis Turizam, Vol. 48, br. 3/2000, Institut za turizam, Zagreb, str. 281.-283.

- zagađenje / buka,
- koncentracija posjetitelja oko turističkih atrakcija,
- prenatrpene gradske rute.

## 2. PROBLEMI KOJI IMAJU VELIKU / SREDNJU VAŽNOST:

U ovu grupu spadaju problemi s upravo isplaniranim / prihvaćenim rješenjem (rješenjima), čiju učinkovitost tek treba provjeriti, problemi “druge razine” (što znači da se nalaze iza ostalih problema koji zahtijevaju hitnija rješenja) te problemi u donošenju odluka (čija rješenja ovise o ponašanju sudionika). U ovu grupu spadaju:

- neodgovarajuća parkirališna infrastruktura,
- nedovoljna integriranost transportne ponude (usluge, karte i vozarine itd.),
- izražen sezonski karakter turističkog priljeva,
- poteškoće u prilagođavanju novim uvjetima,
- negativni utjecaj transportne infrastrukture na urbani okoliš,
- utjecaj događanja, izložbi i skupova,
- slaba uloga gradskog vijeća u planiranju turizma i transporta,
- neravnoteža između javnog i privatnog sektora,
- mnoštvo sudionika s međusobno slabo koordiniranim akcijama.

## 3. PROBLEMI KOJI IMAJU MALU VAŽNOST:

Specifični problemi (s kojima se susreću samo pojedini gradovi):

- prometna zagušenost koju izazivaju privatna vozila (tranzitni priljev),
- prometna zagušenost izazvana priljevom pješaka,
- teška dostupnost s većih udaljenosti (neadekvatna zračna i cestovna povezanost),
- koncentracija smještajnih i turističkih objekata na istom području,
- neefikasan sustav javnog prijevoza (npr. slaba učestalost i sl.),
- prometna zagušenost izazvana turističkim autobusima.<sup>319</sup>

<sup>319</sup> Zaključci izvedeni na osnovi studija slučaja destinacija: Amsterdam, Barcelona, Canterbury, Glasgow, Jeruzalem, Pariz, Rim, Rimini, alpska regija Sjeverni Tirol - Salzburg u Austriji.

Među istaknutim problemima, problemi prvog reda još jednom ističu stratešku ulogu primjene informacijskih tehnologija u oblikovanju “inteligentne” destinacije, koja bi mogla zadovoljiti turiste i njihove zahtjeve te optimalizirati korištenje lokalnih resursa, lokalnog prijevoza i usluga vezanih uz turizam.

“Strukturni” problemi drugog reda izazvani su prije svega progresivnim povećanjem uporabe osobnih vozila i snažnim utjecajem karateristika turističke potražnje (prostorna i vremenska koncentracija) nasuprot krhkom i centraliziranom urbanom području. Brojna rješenja za te probleme već su prihvaćena, ali se rezultati tek očekuju.

Manje važni su problemi povezani sa specifičnim aspektima lokalne mobilnosti i turističke ponude. Brojne destinacije već se suočavaju s tim problemima, a tek ih je nekoliko krenulo u njihovo rješavanje.

Među problemima spominje se i nedostatak atraktivnih prometnih usluga - alternativa automobilu, neučinkovit sustav lokalnog javnog prijevoza (linije, učestalost, međusobna povezanost), nedostatak integracije (korištenja više prijevoznih sredstava) poput “park & ride” (npr. u velikim gradovima razvijenih zemalja postoje terminali na kojima turisti ostavljaju svoja osobna vozila i dalje se za prijevoz gradom koriste javnim prijevozom), nedovoljno iskorištena mogućnost višenamjenskih prijevoznih karata i sl., nekoordinirane i nedovoljne veze između velikih terminala - zračnih, željezničkih i gradskih središta i dr.

Moguće je identificirati i mnoštvo drugih problema koji se uglavnom odnose na organizaciju transportne infrastrukture i usluga (nedovoljna integracija transportne ponude, nedovoljna međusobna prilagodljivost itd.), kao i slabu koordinaciju između činitelja i akcija u planiranju turizma i transporta (neravnoteža između javnog i privatnog sektora, slab utjecaj gradskog vijeća i dr.). Tu je i nepredvidivo ponašanje posjetitelja na jednodnevnim izletima, koji predstavljaju prijetnju mogućnosti stvarne kontrole cijelog sustava, itd.

U tom se slučaju moraju vrednovati primjenjene mjere ili će rješenja u velikoj mjeri ovisiti o ponašanju i odlukama različitih sudionika.

Rezultati projekta ARTIST pokazali su da strateško planiranje prometa na razini Europske unije te na razinama pojedinih država jedva da uključuje turističku mobilnost u standardne procese razvoja prometne politike. Na nacionalnim razinama ne postoje podaci o broju putnika i prijednim kilometrima koje prevale vozila u vezi s turističkom mobilnošću.

Osim toga, postoje i ogromne pukotine u znanju o turističkoj mobilnosti općenito.

U projektu ARTIST razrađena je skupina standardnih strategija i akcija - u smislu prihvaćenih organizacijskih rješenja - za bitne probleme o kojima se ovdje raspravlja, kao što su pristupačnost, prometna zagušenost i distribucija priljeva posjetitelja.

Definirano je šest osnovnih strategija:

**I. "Gradovi bez automobila"** je strategija oblikovana za rješavanje problema invazije osobnih automobila, izazvane uglavnom snažnom mobilnošću. Utječe na kvalitetu života, atraktivnost grada te, u skladu s tim, i na iskustva turista.

*Moguće aktivnosti:* ograničen pristup osobnim automobilima, naplata parkiranja, parkiranje i vožnja, poboljšanje i propagiranje javnog prijevoza, integracija naplate i usluga javnog prijevoza, reorganizacija i proširenje cestovne mreže, staze za bicikliste i pješake, inteligentan sustav prijevoza, turistički informacijski sustav, elektronska rezervacija i sustav naplate, reorganizacija strukture naselja, alternativni oblici prijevoza (npr. biciklističke staze).

**II. Organizacija prometa turističkih autobusa.**

**III. Poboljšanje dostupnosti kod putovanja na velike udaljenosti** - potreba osiguranja efikasnih međunarodnih veza.

**IV. Fleksibilna usluga gradskog prijevoza** - inovativne usluge prijevoza oblikovane prema potrebama korisnika.

**V. Menadžment turističke potražnje** - najnoviji pristup u preoblikovanju turističkih destinacija. Ova se strategija bavi specifičnim politikama orijentiranim prema turizmu koje bi trebale integrirati i upotpuniti planiranje prijevoza. Ova strategija uključuje i vremensku i prostornu raspodjelu priljeva posjetitelja, kao što su npr.: promocija posebnih događanja

izvan sezone, razvijanje alternativnih gradskih ruta / atrakcija, kombiniranje radnog vremena muzeja i sl. s voznim redom javnog prijevoza i dr.

**VI. Primjena novih tehnologija** - strategija usredotočena na efikasno prikupljanje, obradu i odašiljanje podataka o turizmu i o prijevozu te na elektronski menadžment informacija i komunikacija - inteligentni transportni sustav, turistički informacijski sustav, elektronska rezervacija i sustav naplate.<sup>320</sup>

Neke od akcija koje nisu spomenute u okviru navedenih glavnih strategija su i: reorganiziranje i širenje cestovne mreže, uvođenje novih zračnih linija i izgradnja infrastrukture, jačanje veza između udaljenih destinacija i lokalnih prometnih mreža, lagana šinska vozila i novi sustavi javnog prijevoza, reorganizacija urbane strukture, reorganizacija smještajne ponude, upravljanje atrakcijom. Moguća operativna rješenja su i pješačke staze, biciklističke trake, ulaganja u zaobilaznice, park & ride terminali, lakša dostupnost udaljenim destinacijama (veza avion-vlak).

Upravljanje turističkim tokovima često se može temeljiti i na specifičnim projektima, kao što su npr. sustav kontrole turističkih autobusa (Tourist Coach Control System) u Rimu, brze linije uz obalu u Riminiju, TRAM - lokalno javno prijevozničko poduzeće u Riminiju i sl.

Svaku je strategiju moguće razviti preko niza aktivnosti, pojedinačnih ili u kombinaciji. U okviru različitih strategija moguće je primijeniti različite akcije - npr. primjena informacijskih tehnologija pojavljuje se u svim strategijama.

Problemi prijevoza, kao i njihova rješenja, najčešće su univerzalna i čvrsto međusobno povezana.

U rješenjima problema - u aktivnostima - svaka je destinacija specifična. Te se akcije provode na licu mjesta.

<sup>320</sup> Minghetti, Celotto, *Dostupnost i turistička mobilnost: problemi, strategije i primjenjivost*, str. 383.



Predstoji još dug put do integriranog destinacijskog menadžmenta, koji će u sebi uključivati i kvalitetnu prometnu politiku. Da bi se to postiglo, treba prilagoditi različite interese i ciljeve, uklopiti turističku mobilnost u nacionalno i strateško planiranje transporta na nacionalnoj i međunarodnoj razini, prvenstveno na razini Europske unije te provoditi kampanje s ciljem senzibiliziranja vlasti na regionalnim i urbanim razinama.

Turizam i promet dva su svijeta koji se preklapaju: oni utječu jedan na drugoga te, prema tome, bilo kakva intervencija u jednom sektoru modificira i drugi.

Po svojim karakteristikama turistička se mobilnost znatno razlikuje od redovitih oblika putovanja, što ukazuje na nužnost razvoja posebne turističke prometne politike.

Turizam karakterizira sezonalnost. Snažne varijacije turističkih tokova sugeriraju potrebu ulaganja koja se baziraju na fleksibilnim sustavima kako bi odgovarali i ponudi i potražnji.

Ono što općenito nedostaje u turističkim destinacijama, ali i u gradovima, jest jedan sveopći pristup turizmu u sklopu kojega prijevoz može biti povezan s drugim područjima djelovanja, npr. s planiranjem zemljišne politike, informacijama, smještajem, radnim vremenom, cijenama itd.

U prometnim planovima javne uprave obično nema politike koja bi bila usmjerena prema turizmu, pa se turizam i ne smatra strateškom komponentom prometnog sustava. Projekte obično provode pojedinačni akteri, npr. poduzeća javnog prijevoza. Oni se u većini slučajeva ne uklapaju u jedan koherentan plan ili strategiju.

Slabašna je uloga gradskog vijeća u pripremi turističkih i lokalnih prometnih planova kao i u pripremi prometnih planova za povezivanje s udaljenim destinacijama - čak i kad se radi o različitim razinama u različitim zemljama, pitanje prometa otežava učinkovito upravljanje destinacijom.

Do sada je prepoznat samo ograničen broj primjera dobro razvijene prakse koji se bave turističkom mobilnošću i njezinom interakcijom s redovitim (sustavnim) prijevozom, a koji

moгу poslužiti kao prototip za druge gradove.

Valja razvijati prometnu politiku te je primijeniti na svim upravnim razinama, čak i na europskoj. Valja razvijati zajedničku politiku cijena, upravljanje potražnjom, upravljanje prometom, integraciju više prijevoznih sredstava itd.

Neke su od osnovnih prepreka na tom putu različite pukotine u informacijama i znanju i nedostatak testiranih političkih instrumenata. Vlasti različitih zemalja po tom pitanju dijele zajedničke probleme. Stoga je vrlo korisno koordinirati aktivnosti vezane uz istraživanje i razvoj u području veze prometa i turizma, i to kako na razini pojedinih država tako i na razini Europske unije.

## **7.2. Ekološki standardi u turističkoj destinaciji**

Na značaj zaštite prirode u razvijanju turizma upozoravao je među prvima Alfier.<sup>321</sup> On je ukazivao i na štetne utjecaje koje turizam svojim razvojem donosi u prirodno i društveno okruženje, te je stalno isticao potrebu za brigom da se očuva čovjekova okolina.

O značenju prirodnih elemenata u razvoju turizma Alfier navodi:

*“Priroda pojedinih područja i mjesta koja svojim izvornim odlikama i posebnostima privlačno djeluje ili može djelovati ... uvijek čini primarni i osnovni elemenat turističke ponude i ona uvjetuje i determinira sve elemente izvedene ili sekundarne turističke ponude. Izvedena turistička ponuda samo dopunjuje izvornu ponudu ili datu turističku ponudu i tehnički omogućuje njeno korištenje.*

*Privlačnu snagu imaju naročito ona područja i mjesta koja se odlikuju povoljnim bioklimatskim uvjetima, prirodnim ljepotama i zanimljivostima, karakterističnim i diferenciranom prirodnim i humaniziranim pejzažima i ambijentalnim cjelinama, toplim morima, obiljem voda i vodotoka, pošumljenošću, sniježnim planinama i velikim slobodnim*

<sup>321</sup> Dragutin Alfier, *Zaštita prirode u razvijanju turizma*, str. 25-32, Dragutin Alfier, *Turizam, izbor radova*, Institut za turizam, Zagreb, Fond za stipendiranje mladih za zaštitu prirode i turizma, Zagreb, 1994.

*zelenim površinama. Sve te i slične prirodne privlačnosti možemo nazvati skupnim imenom: prirodni biotropni elementi ili resursi prijatnosti i ugodnosti*".<sup>322</sup>

Razvoj turizma uvijek sa sobom donosi manje ili veće poremećaje u prirodni habitus područja u kojem se razvija. Turistička, kao i svaka druga okupacija prirodnog prostora mijenja kvalitete tog prostora, premda se to ponekad na prvi pogled i ne vidi.

*"... Zbog toga turizam uvijek i svugdje predstavlja veliki izazov zaštititi prostora i zaštita prirode u najširem smislu treba da uvijek i svugdje ima posebno mjesto u razvijanju turizma.*"<sup>323</sup>

U turizmu stalno raste potražnja za diferenciranim prirodnim prostorima. To je povezano sa stalno prisutnom potrebom civiliziranog pripadnika društva za bijegom u prirodu, vezano uz *"emocionalno doživljavanje i adoriranje prirode"*.<sup>324</sup> Alfier govori o *"potrebi privremenog bijega iz okvira raspridene urbane sredine"*<sup>325</sup>, kao o sve intenzivnijoj i rastućoj čovjekovoj potrebi.

Usljed rastuće turističke potražnje za prirodnim prostorima, dolazi do prostornog širenja turizma do sve udaljenijih područja. To utječe na proširenje prostorne sfere turističkog prometa, ali ujedno i na smanjenje prostora prikladnog za turističku dokolicu.

Smanjivanju takvog prostora pridonosi još i *"ladanjsko shvaćanje i korištenje prirodnog prostora u obliku rezidencijalnog nomadizma, što je turistički refleks urbanog čovjeka.*

...<sup>326</sup>

Zbog sve veće eksploatacije prostora u svrhu dokolice i rekreacije urbanog stanovništva, prostor je u mnogim razvijenim zemljama već postao rijetko prirodno dobro:

<sup>322</sup> Alfier, *Zaštita prirode u razvijanju turizma...*, str. 25, 26.

<sup>323</sup> Alfier, *Zaštita prirode u razvoju turizma...*, str. 26.

<sup>324</sup> Alfier, *ibid.*

<sup>325</sup> Alfier, *ibid.*

<sup>326</sup> Alfier, *Zaštita prirode u razvijanju turizma*, str. 27.

*"Nekada je prirodnim prostorom u tim zemljama obilovao i najsiromašniji čovjek, a sada takvim prostorom oskudijevaju i najbogatiji ljudi."*<sup>327</sup>

Razvojem turizma, ne samo da se prirodni rekreativni prostor smanjuje, nego on i vrlo brzo degradira i gubi svoju rekreativnu vrijednost pod kumulativnim utjecajem svih vrsta turizma i oblika turističkog prometa. Time se prirodni resursi u cilju razvoja turizma vrlo intenzivno koriste i često do kraja iscrpljuju.

Problematika zaštite prirode i problematika turizma se danas u mnogim pitanjima dodiruju i podudaraju, stoga bi problematika zaštite prirode i problematika razvoja turizma u pravilu trebale biti usmjerene ka istim ciljevima. Interesi turizma i zaštite prirode su često tako usko povezani, da neke njihove akcije mogu uspijevati samo u uskoj koordinaciji.

Međutim, praksa je pokazala da to često nije tako, već da dolazi do proturječja između tih dviju aktivnosti, posebno u slučajevima kad se dopusti *"da u turističkoj djelatnosti i u turističkom prometu privredno-utilitarni momenti prevladaju i istisnu idealne funkcije i odgojne zadatke turizma na planu zaštite prirode."*<sup>328</sup>

Turizam, za razliku od nekih drugih djelatnosti, pretežito iskorištava one specifične prirodne uvjete određenih mjesta i područja koji za druge gospodarske djelatnosti ne predstavljaju gospodarsku sirovinsku bazu (npr. panoramska ljepota kraja), čime ta djelatnost iz prirodnih resursa izvlači ekonomske koristi koje bi inače ostale neiskorištene. Ako se turistička djelatnost dobro organizira, ona ne mora nužno dovesti do potpune iscrpljenosti resursa.

Stoga, ako se iskorištavanje prirode u turističke svrhe vrši pomnjivo i u određenim granicama, turizam od *"gutača prostora"* prerasta u *"specifičan oblik zaštite prirode."*<sup>329</sup>

*"Turistička eksploatacija naročitih lokalnih prirodnih uvjeta je u stvari isto što i*

<sup>327</sup> Alfier, *ibid.*

<sup>328</sup> Alfier, *Zaštita prirode ...*, str. 28.

<sup>329</sup> Alfier, *Zaštita prirode u razvijanju turizma*, str. 28.

*organizirana zaštita prirode, koju vrše lokalni receptivni organi i turističke organizacije, često i cjelokupno stanovništvo u interesu svoga kraja. U mnogim zemljama pozitivno turističko zakonodavstvo obavezuje službeno proglašena turistička mjesta za čuvanje prirodnih ljepota, tako da se može smatrati proširenim zakonodavstvom o zaštiti prirode.*<sup>330</sup>

Razmimoilaženja se dešavaju kada *“predstavnici turizma smatraju prirodu samo kao koristan dekor za obavljanje turističke djelatnosti”*<sup>331</sup>, ali i kad se predstavnici zaštite prirode pasivno i negativno odnose prema turizmu i turističkim masama kao neprijateljima prirode, umjesto da ih na vrijeme upozore na aktivnosti koje trebaju poduzeti u cilju zaštite prirodnih resursa.

Nužnost koordinacije na tom području je nedvojbeno. U slučaju suprotnih interesa, postoje razne mogućnosti kompromisnih rješenja, kao npr. da se naknadno suze granice integralno zaštićenih rezervata u korist slobodnijeg razvoja turizma, s time da se pojačaju mjere za opće očuvanje prirode ili pak da se turizam u interesu zaštite prirode potpuno odrekne onih područja za koja ne može preuzeti jamstvo čuvanja, te da se orijentira na ona područja na kojima služba zaštite prirode već dobro funkcionira.

Kvaliteta je u uskoj vezi sa smanjenjem zagađivanja okoliša. Upravljanje kvalitetom okoliša predstavlja nezaobilazni čimbenik kako održivog razvoja turizma tako i održivog razvoja društva općenito.

Upravljanje kvalitetom okoliša može biti uspješno samo ako se provodi na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Na svjetskom planu nameće se odgovornost država za osiguranje očuvanja prirodnih, ali i povijesnih, kulturnih, religijskih i drugih lokaliteta, a to je i istaknut predmet kako međunarodnih konvencija tako i nacionalnih zakonodavstava.

Pristup rješenju povećanja kvalitete okoliša danas se traži u trima grupama aktivnosti<sup>332</sup>:

<sup>330</sup> Alfier, *ibid.*

<sup>331</sup> Alfier, *ibid.*

<sup>332</sup> Mladen Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, Integralni sustavi upravljanja kvalitetom, Zbornik radova, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2000., str. 93.



1. u zakonskoj regulativi,
2. u tržišnoj regulativi,
3. u samoregulaciji.

**Regulativna sredstva** su institucionalne mjere (zakoni i službeni standardi) koje imaju za cilj izravno utjecati na onečišćenje okoliša, tako da se reguliraju procesi i proizvodi koji se proizvode i upotrebljavaju, da se ograniči ispuštanje onečišćenih tvari, da se utvrde ekološki standardi te da se provodi zakonsko ekološko planiranje.

Osnovna je svrha pravne regulative zaštite okoliša urediti korištenje određenih dijelova okoliša (voda, zrak, tlo itd.) i s pomoću pravnih propisa utvrditi način obavljanja pojedinih djelatnosti, polazeći od toga da se štiti okoliš danas za sutra.<sup>333</sup>

Od 1990. godine naovamo, u kontekstu poticanja aktivnosti upravljanja kvalitetom okoliša, razvija se tzv. ekološko pravo (pravo okoliša), kao nova grana prava, čiji se elementi nalaze u svim granama prava.

Nužna pretpostavka funkcioniranju instrumenata politike zaštite okoliša je određivanje standarda zaštite okoliša. Tu spadaju npr. standardi kakvoće vode, standardi emisija štetnih tvari i sl.

Postoje gledišta koja drže da se ekološki standardi moraju razlikovati prema lokacijama, te da se najosjetljiviji dijelovi okoliša moraju najviše zaštititi.<sup>334</sup>

Danas većina država pravno regulira zaštitu okoliša, neke detaljno, a neke načelno. Mnoge vlade najradije izabiru pravnu regulaciju u odnosu na neke druge mjere.<sup>335</sup>

**Ekonomsko-financijske mjere** nalaze svoje uporište u tržišnoj regulativi. Razvile su se

<sup>333</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 95.

<sup>334</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 96.

<sup>335</sup> Više o propisima koji se odnose na ekologiju i zaštitu prirode i prirodnih resursa u Republici Hrvatskoj u: Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Pregled propisa o zaštiti prirode i zaštiti okoliša i vode u republici Hrvatskoj* (prilog), str. 550-558.

kasnih 60-ih godina XX. stoljeća, s obzirom na to da su se regulativni instrumenti pokazali kao korisni, ali i “nedostatni, tržišno neprihvatljivi i nedovoljno fleksibilni”.<sup>336</sup>

Ekonomsko-financijskim mjerama se “stimulira onečišćivač da smanji emisiju onečišćenja, odnosno osiguravaju se financijska sredstva za poticaj i postupno smanjenje onečišćenja na pojedinim područjima.”<sup>337</sup>

Ovakve mjere više odgovaraju sustavu tržišnog gospodarstva od regulativnih, pa se danas u politici zaštite okoliša masovno upotrebljavaju te postižu značajne učinke. Ovi se instrumenti razvijaju prema načelu “onečišćivač plaća”.

Ekonomski instrumenti mogu se razvrstati u:

- ekološke pristojbe (takse, zelene ili ekološke poreze),
- ekološki polog,
- ekonomske poticaje,
- ekološke dozvole i
- ekološko osiguranje.<sup>338</sup>

Osnovno teorijsko pitanje u primjeni ekonomskih instrumenata politike zaštite okoliša je u određivanju optimalne visine ekonomskih instrumenata “a da se pri tome ne stvore neopravdano visoki dodatni troškovi gospodarstvu, odnosno da se ne odredi tako niska razina koja neće moći osigurati saniranje nastale štete na okolišu zbog onečišćenja, a i koje će biti stimulatívna i poticajna za onečišćivača.”<sup>339</sup>

**Samoregulacija** predstavlja inicijative koje dolaze iz poduzeća ili gospodarskih grupacija, a imaju za cilj da putem dobrovoljno prihvaćenih ekoloških standarda utječu na poboljšanje kvalitete okoliša. Ovakve aktivnosti uglavnom su posljedica straha od strožih zakonskih propisa, pritiska ekološke javnosti, svijesti o zajedničkoj ekološkoj opasnosti itd.<sup>340</sup>

<sup>336</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 96.

<sup>337</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 97.

<sup>338</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 98.

<sup>339</sup> Mladen Črnjar, *Ekonomija i zaštita okoliša*, Školska knjiga, Zagreb, 1997., str.226.

<sup>340</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 98.

Samoregulacija zahtijeva povećani nadzor, ali i poticaje države i državnih gospodarskih institucija:

*“U svojoj podršci tržišnom gospodarstvu, država mora promijeniti signale kako bi održivi razvoj postao moguć. Ne može se sve postići propisima. Važno je potaknuti odgovorno ponašanje stimulacijama poput poreza na trošenje energije i čiste vode.”<sup>341</sup>*

Korisnost primjene samoregulacije kao aktivnosti politike zaštite okoliša najbolje ilustriraju riječi predsjednika velike multinacionalne kompanije IMSA:

*“Oni koji žele razgovarati o kvaliteti života moraju taj život definirati specifičnim terminima kao npr. kvaliteta okoliša, zdravlja, kontrole, zagađenja itd. Kada su svi kriteriji definirani i objašnjeni, tada je mjerenje kvalitete života moguće i izvedivo.”<sup>342</sup>*

Danas već postoji menadžment okoliša kao posebno primijenjena znanstvena disciplina, pa i upravljanje totalnom kvalitetom okoliša (Total Quality Environmental Management – TQEM). Oni su usmjereni na *“trajno i periodično provjeravanje ekološkog sustava neke organizacije u cilju njenog poboljšanja.”<sup>343</sup>*

U aktivnostima upravljanja kvalitetom okoliša, samo uspostavljanje i operacionalizacija sustava neće sama po sebi donijeti rezultate, već treba posebnu pažnju posvetiti edukaciji kadrova, ekološkoj svijesti itd.

Da bi sustav upravljanja okolišem mogao dati novu kvalitetu, nužno je započeti sa sustavom ekološkog planiranja, i to kako na međunarodnom i državnom tako i na lokalnom nivou. Politikom upravljanja okolišem u funkciji kvalitete treba odrediti izbor mjera i postupaka za zaštitu okoline, odrediti strategiju proizvodnje ekoproizvoda, uspostaviti sustav kontrole kvalitete, utvrditi dugoročne mjere zaštite okoliša itd.<sup>344</sup>

<sup>341</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 98.

<sup>342</sup> Schmidgheit, S., *Novim smjerom*, Društvo za kvalitetu života, Zagreb, 1995., cit.u: Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 99.

<sup>343</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 100.

<sup>344</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, ibid.

Devedesetih godina XX. stoljeća donesen je i objavljen standard ISO 14000 – sustav za upravljanje okolišem, kao dobrovoljni standard kvalitete okoline.

Sustav upravljanja totalnom kvalitetom okoliša usko je povezan sa sustavom upravljanja kvalitetom u turizmu i sa sustavom upravljanja kvalitetom općenito:

*“Mnoga poduzeća koja su prihvatila pristup totalne kvalitete ... drže da je skrb za okoliš njezin prirodni nastavak.”<sup>345</sup>*

Pravila koja se odnose na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom okoliša u pojedine organizacije (poduzeća, institucije i druge organizacije) mogu se uspješno primijeniti i na implementaciju tih načela i u turističke destinacije.

U tom se smislu sustav za upravljanje kvalitetom okoliša (TQEM) definira kao *“splet organizacijske strukture, postupaka, navika i izvora za upravljanje poduzećem.”<sup>346</sup>*

Prednosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom okoliša u pojedine organizacije i turističke destinacije su sljedeće:

- smanjenje potrošnje energije,
- racionalno i optimalno korištenje prirodnih bogatstava,
- uvažavanje tržišnih zahtjeva i stvaranje strateških prednosti na tržištu,
- smanjenje rizika, bilo kao nesreća na radu, bilo kao većih ekoloških nesreća,
- predviđanja i lakše prilagodbe ekološkom zakonodavstvu,
- stvaranje strategije razvoja u skladu s globalnom ekološkom strategijom razvoja društva,
- stvaranje većeg ugleda organizacije (turističke destinacije) i lakše komuniciranje s državnim institucijama na svim razinama, s nevladinim udrugama, potrošačima i dr.

Osnovni preduvjet za uspješno ekološko upravljanje u organizaciji je izobrazba, stručnost i svijest posloводства i svih zaposlenih. Pri tome je nužno da svim zaposlenima bude jasan

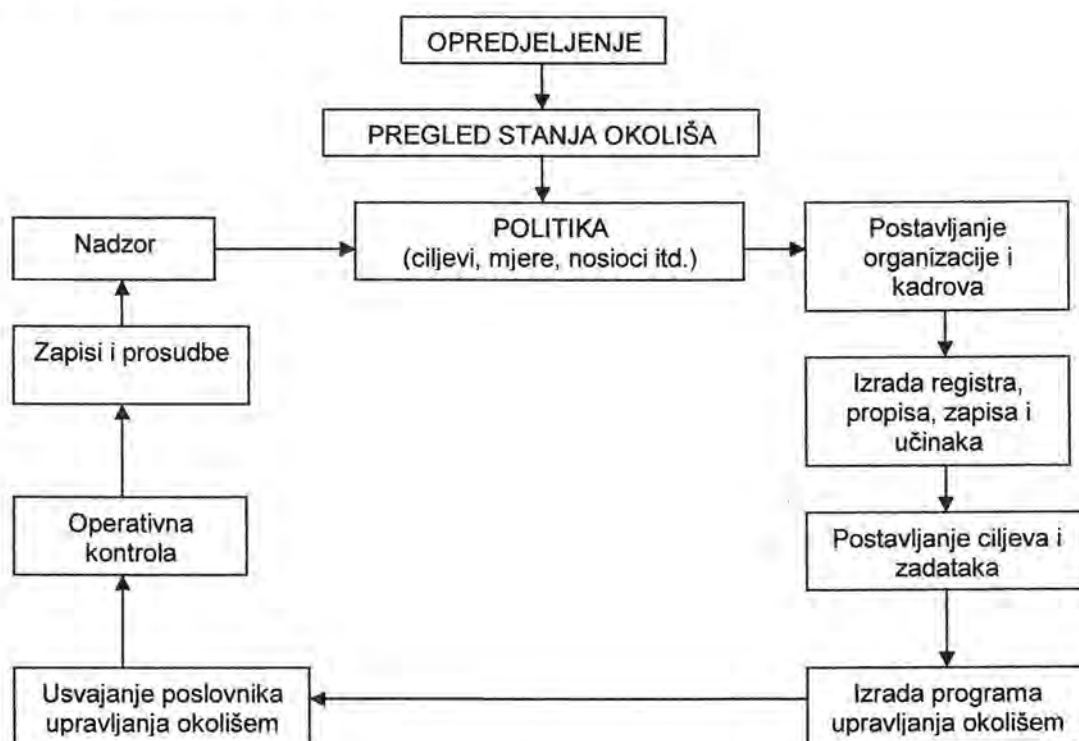
<sup>345</sup> Schmidgheit, S., cit. u: ibid.

<sup>346</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, ibid.

cjelokupni sustav upravljanja okolišem, njegova korisnost, kako na globalnom planu tako i u okviru organizacije, ali i da svaki djelatnik sagleda svoju ulogu u cjelokupnom sustavu i korisnost koju on može postići na svom radnom mjestu, bilo u sniženju troškova poslovanja, bilo u zaštiti okoliša ili nekog ekološkog sustava.<sup>347</sup>

Slika 11. prikazuje implementaciju sustava upravljanja okolišem.

Slika 11. Implementacija sustava upravljanja okolišem



Izvor: Mladen Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, Integralni sustavi upravljanja kvalitetom, zbornik radova, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2000., str. 102.

Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo donio je u rujnu 1998. godine hrvatsku verziju Međunarodne norme koja navodi zahtjeve za uvođenje sustava upravljanja okolišem HRN EN ISO 14001.<sup>348</sup> Međunarodna norma EN ISO 14001 donesena je dvije godine ranije, 1996. godine.

<sup>347</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 103.

<sup>348</sup> Cjelokupan tekst norme s dodatnim objašnjenjem vidjeti u: Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Hrvatska norma – HRN EN ISO 14001 – Sustavi upravljanja okolišem (prilog)*, str. 559-572.



Održivi razvoj turizma usmjeren je ka razvoju turizma i turističke ponude, ali na način da prirodna i kulturno-povijesna baština ostane sačuvana i za buduće generacije. U turizmu se "prirodna ekologija" prožima s onom "humanom", biološke i humanističke znanosti preklapaju se u jedinstvenoj "turističkoj ekologiji".<sup>349</sup>

Premda je održivi razvoj turizma sastavni dio koncepta održivog razvoja gospodarstva i društva općenito, potrebno je istaknuti kako je turizam posebno osjetljiv na "neodrživost" razvitka, pa se stihijski, nekontrolirani razvoj turizma, koji ne vodi računa o ekološkim elementima, vrlo brzo odražava na turistička kretanja.

Turizam, dakako, u mnogo slučajeva, i pored svoje poznate konverzijske funkcije, pozitivno utječe na prostorni razvoj, infrastrukturno ga opremajući i višestruko oplemenjujući (što bi inače izostalo), a posebno u uvjetima njegova planskog i kontroliranog rasta. On pokazuje da može biti istodobno i "blagodat i prokletstvo" (Young).<sup>350</sup>

Misli se pritom na "rušilačku podsvijest" turizma, podrazumijevajući pod tim njegov "samouništavajući karakter", ukoliko se dozvoli njegov nekontrolirani i anarhični razvoj.<sup>351</sup>

Promišljanje ekološkog konteksta turizma izazvano je dijelom i okolnošću što se turizam promatra i kao jedna od reakcija na opću ekološku krizu koja ozbiljno ugrožava kvalitetu života a čiji neodvojivi dio je i sam turizam.

Ne samo da je prijelaz na održivost nasušna potreba, već je ovdje važno istaknuti vremensko ograničenje. Za djelovanje u smislu održivosti nema previše vremena. Nov se životni prostor ne može stvoriti – moraju se sačuvati ostaci jedinog okoliša i obnoviti ono što je već uništeno. To se može postići brzom akcijom – uvođenjem sustava Total Quality Environment Managementa u sve društvene sustave, a posebno u turističke destinacije.

<sup>349</sup> Detaljnije o tome u: Tomislav Hitrec, *Turistička ekologija te vidljive i nevidljive ekološke implikacije turističkog razvoja*, Časopis Acta turistica, br. 1/89, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1989.

<sup>350</sup> Cit.u: Hitrec, *Turistička ekologija te vidljive i nevidljive ekološke implikacije turističkog razvoja*, str. 19.

<sup>351</sup> Više o tome u: Damir Šalat, *Prostorno-planerski aspekt razvoja turizma*, Časopis Acta turistica, br. 1/89, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1989., str. 75.

Taj se sustav mora implementirati na svim razinama – od lokalne do međunarodne – i u suradnji sa svim društvenim i gospodarskim čimbenicima jer se *“optimalna kvaliteta okoliša može očekivati jedino u integraciji ciljeva gospodarskog, društvenog i ekološkog razvoja.”*<sup>352</sup>

Upravljanje kvalitetom okoliša postaje tako pretpostavka za implementaciju održivog razvitka općenito. Pri tome poseban naglasak treba dati edukaciji kadrova i razvijanju ekološke svijesti.

S aspekta turističke destinacije, posebno je značajan izračun *prihvatnog kapaciteta okoliša (Carrying Capacity)*. Prihvatni kapacitet, prema definiciji WTO-a, računa se kao *“maksimalni broj turističkih korisnika koji stimulatивно posjećuju turističko mjesto bez poremećaja fizičke, ekonomske i socio-kulturne okoline.”*<sup>353</sup>

Održivi turizam se često promatra samo kroz razvoj ekoturizma, kao turizam u ekološkim destinacijama ili čisti zeleni turizam bez alternative (s tzv. zelenim hotelima). Ne umanjujući značaj koji zauzima tzv. “zeleni turizam”, treba međutim naglasiti da održivi turizam treba sagledavati u širem kontekstu, kao sustavnu akciju usmjerenu na sve oblike i čimbenike u turizmu.

Ciljevi ovakvog razvoja zdravog i budućnosti prilagođenog turizma mogu se parafrazirati kroz ciljeve jednog od najznačajnijih ekodruštava u Evropi, “Pro Erschmatt”, koji se zalaže za turizam:

- u kojem korist uživaju stanovnici, a ne pojedini špekulanti,
- koji poslovnim špekulacijama ne uništava krajolik oduzimajući mu rekreacijski karakter, već vodi računa o krajoliku i strukturi sela,
- koji misli na buduće naraštaje,
- koji ne planira kratkoročna, već barem srednjoročna i dugoročna rješenja,
- koji dopušta razvoj općine, ne opterećujući je razvojem nepotrebne infrastrukture,

<sup>352</sup> Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 106.

<sup>353</sup> Definicija WTO. Cit.u: Črnjar, *Upravljanje kvalitetom okoliša*, str. 103.

- koji špekulacijom ne podiže cijenu zemljišta toliko da ono postane preskupo za domicilno stanovništvo i sukladno tome doprinese problemu rješenja stambenog pitanja autohtonog stanovništva,
- koji ne vodi k rasprodaji zavičaja,
- koji ne podiže mrtva turistička sela nastanjena samo nekoliko tjedana godišnje,
- koji umjesto stranog utjecaja dopušta samoodređenje, tj. mogućnost domaćeg stanovništva da sudjeluje u planiranju i ostvarenju turističkih projekata,
- koji ne otvara privlačna radna mjesta pritom zanemarujući domaći obrt i nepotrebno ne uništava gradilišta,
- koji održava živim mišljenje i činjenicu da gospodarstvo koje se oslanja samo na jednu granu, turizam, lakše propada negoli gospodarstvo koje se oslanja na više grana koje svoje djelovanje baziraju na ekološkim postavkama poslovanja.<sup>354</sup>

Zanimljivo, "idealna" turistička destinacija s aspekta održivog turističkog razvoja je selo. Selo - kao jedan od osnovnih čimbenika koji bi trebao dovesti do ponovnog zbližavanja gradskog stanovništva s prirodom, na način kako je to nekad bilo. No već prilikom osmišljavanja koncepcije razvoja sela kao turističke destinacije treba voditi računa da se njime ne rukovodi pohlepno, jer će time turizam na selu postati "neumjesno masovan" i time definitivno dovesti u pitanje postojanje turizma te pridonijeti uspostavi kaosa.<sup>355</sup>

Najnovija shvaćanja fenomena turizma proširuju granice "turističke ekologije" i na druga područja izvan statičnih i isključivo prostornih struktura. Ekologija u turizmu, shvaćena u ovakvom, širem kontekstu, uključuje i čitav spektar odnosa i veza u tzv. *humanoj ekologiji*. Taj društveni kontekst turizma predmet je izučavanja brojnih disciplina - sociologije, psihologije, socijalne psihologije, antropologije, kulturologije, etnologije i mnogih drugih. Time se nekada prevladavajuća ekonomistička shvaćanja dopunjuju sagledavanjem i ovih drugih komponenti.

O tome Hitrec navodi sljedeće:

<sup>354</sup> Cit.u: Ninoslav Luk, " ... *I sjeti se da ti nisi vlasnik zemlje, već samo njen zaštitnik i čuvar* ... " (diplomski rad), Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1998., str. 54.

<sup>355</sup> Bramwell & Lane, *Rural tourism and sustainable rural development*, London, 1994., cit. u: Luk, " ... *I sjeti se da ti nisi vlasnik zemlje, ...* "

*"Turizam se nastoji shvatiti i u njegovoj povijesnoj retrospektivi, a raste i interes i za filozofskim paradigmatama koje ga pokušavaju dohvatiti u njegovom totalitetu. Ukratko, analizira se s humanističkih pozicija, ali kao neodvojivi dio društva, sa svim pratećim anomalijama. ... Zahtjevi za jednim drukčijim, čovjeku primjerenijim turizmom, ujedno su argumenti za tzv. alternativnu vrstu turizma ("soft turizam" i sl.)."*<sup>356</sup>

U širem ekološkom kontekstu treba spomenuti i negativne strane turizma, odnosno etičke, sociološke i kulturološke implikacije koje donosi (nagli) turistički razvoj. One se razvijaju prvenstveno pod utjecajem naglašenog potrošačkog mentaliteta, a među njima su najistaknutije: "želja za imitacijom tuđih uzora, špekulantski duh u "industriji zabave" i dr. devijantne pojave, "sociološka agresija", patološke, pa i kriminogene situacije (prostitucija, tipični "turistički kriminal" i dr.), posebno u zemljama u razvoju; zatim su tu kompleksi inferiornosti (domaćih) u odnosu na (strane) turiste, gubitak tradicionalnog gostoprimstva pod naletom pretjerane komercijalizacije, izumiranje lokalnih običaja i zanata; blijede autohtone vrednote, glorificira se uvezena kultura, stvara se specifični mentalitet rezidentnog stanovništva, a alijenirajući oblici korištenja turističke rekreacije tek odražavaju stanje u svakodnevnom životu i potenciraju društvenu segregaciju. Radi se o velikim dijelom "nevidljivim", etičkim implikacijama."<sup>357</sup>

Budući da je teorija o turizmu i turistička ekologija mlada disciplina, čiji dometi još nisu do kraja ni teorijski, a ni praktički sagledani, i samo savladavanje ekoloških problema u turističkom razvoju nije često još ni uočeno, a kamoli riješeno.

### **7.3. Standardi prostora - izgradnja u turističkoj destinaciji i arhitektura turističkog prostora**

U turizmu je prostor ključan, presudan, temeljni čimbenik razvoja. Stoga *"nema planiranja turističkog razvoja bez uvažavanja prostorne komponente, pa je, prema tome, prostorno planiranje opravdano postalo temeljni oblik turističkog razvoja."*<sup>358</sup>

<sup>356</sup> Hitrec, *Turistička ekologija te vidljive i nevidljive ekološke implikacije turističkog razvoja*, str. 20.

<sup>357</sup> Hitrec, *Turistička ekologija ...*, str. 23.

<sup>358</sup> Stjepan Češljaš, *Planovi i programi turističkog razvoja*, Časopis Acta turistica, br. 1/89, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1989. str. 36.

Kako vrednovati određeni prostor, jedno je od najsloženijih pitanja turističke teorije i prakse. Kaže se da turističku vrijednost imaju samo oni prostori koji se mogu turistički valorizirati.

Prostornim se planiranjem usmjerava i usklađuje gospodarski, pa tako i turistički razvoj na nekom području, temeljen na prostoru kao čimbeniku razvoja. Značenje integralnog planiranja turističkog razvoja očituje se, dakle, prije svega u prostornom planiranju.

Integralno planiranje i integralna razvojna politika danas jedini omogućuju da se razvije turizam koji će biti prilagođen tržištu potražnje, a s druge strane štititi interese domicilnog stanovništva. Planiranjem se može odrediti vrsta, oblik i koncepcija turističkog razvoja.

Planiranje turizma se u društveno-političkom sustavu socijalizma odvijalo u okvirima tzv. društvenog planiranja, karakterističnog za plansku privredu, te prostornog planiranja. Kod društvenog planiranja uzimalo se u obzir samo kvantitativne pokazatelje (fizički obujam turističkog prometa, rast, struktura i iskorištenost smještajnih kapaciteta, visina potrebnih investicija u kapacitete turističke ponude, devizni priliv od turizma), odnosno samo ugostiteljstvo, “*čime se podržavala autarkičnost razvoja turizma samo kao ugostiteljske djelatnosti*”,<sup>359</sup> posljedice čega snosimo još i danas.

Za poimanje veze turizma i prostora zahtijeva se posebna pažnja te interdisciplinarni pristup. Govori se o “*novoj kvaliteti prostora*” koju stvara turizam.<sup>360</sup>

Cjelinu prostornog planiranja čine:

a) *Razvojno prostorno planiranje:*

- makro- ili globalni razvojni prostorni planovi,
- detaljni razvojni prostorni planovi ili programi.

b) *Urbanistički prostorni planovi:*

- makro- ili globalni urbanistički prostorni planovi,

<sup>359</sup> Češljaš, *Planovi i programi turističkog razvoja*, str. 34.

<sup>360</sup> Miljenko Bilan, *Analiza resursa*, Časopis Acta turistica, br. 1/89, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1989., str. 49.



- prostorni planovi jedinica lokalne samouprave,
- prostorni planovi područja posebne namjene (regije, zaštićeni prostori, itd.),
- generalni urbanistički planovi,
- specifični prostorni planovi (velika infrastruktura, sektorski planovi pojedinih djelatnosti - npr. turizma itd.),
- provedbeni urbanistički planovi,
- provedbeni planovi manjih prostornih jedinica (zona, lokaliteta itd.),
- planovi uređenja manjih naselja,
- provedbeni planovi za područja stambene izgradnje i druge kompleksne izgradnje.<sup>361</sup>

Makro-razvojni i urbanistički plan se vremenski i prostorno poklapaju, a detaljni planovi trebaju biti u skladu s njima.

Za potrebe ovog rada, važno je spomenuti prije svega razvojno planiranje. *“Razvojno prostorno planiranje prethodi urbanističkom prostornom planiranju i daje mu sve potrebne planske i programske pokazatelje razvoja za prostorne projekcije.”*<sup>362</sup>

Prostorno je planiranje zastupljeno u svim zemljama. U zemljama s tzv. indikativnim planiranjem, prostorno planiranje je temeljni oblik planiranja ekonomskog, socijalnog i prostornog razvoja.

Za makro- ili globalni razvojni plan najčešće se koristi naziv konceptualni plan (*Conceptual Plan*), a za detaljne razvojne planove (programe) koristi se naziv generalni plan (*Master Plan*).

Postoje različite metodologije planiranja. Bira se primjerena metodologija za svaki plan, ovisno o specifičnostima prostorne jedinice za koju se planira.

<sup>361</sup> Prikaz vrsta i metodologije prostornog planiranja izrađen prema: Češljaš, *Planovi i programi turističkog razvoja*, str. 38. i 39.

<sup>362</sup> Češljaš, *Planovi i programi turističkog razvoja*, str. 37.

Međutim, svi makro-razvojni prostorni planovi sadrže neke osnovne sadržajne okvire koji su u svim slučajevima zajednički i koji daju temeljno obilježje ovakvim planovima.

Sadržajni okvir *makro-razvojni* prostornih planova turističkog razvoja:

- I. analiza demografsko-ekonomskih, prostornih, resursnih, položajnih i drugih preduvjeta razvoja, analiza dostignutog stupnja turističke razvijenosti, dijagnoza stanja,
- II. segmentacija tržišta potražnje, kvantitativna i strukturalna prognoza dugoročnog rasta potražnje te njezina prostorna distribucija,
- III. koncepcija, ciljevi, smjernice i druga kvalitativna opredjeljenja dugoročnog razvoja te turistička namjena užih prostornih jedinica,
- IV. projekcija veličine, vrsta, kvalitete osnovnih kapaciteta ponude (smještajnih kapaciteta) na globalnom prostornom nivou i po užim prostornim jedinicama te projekcija infrastrukture,
- V. politika i strategija realizacije,
- VI. približni neposredni i posredni ekonomski efekti te ostale posljedice planiranog razvoja.

Makro-razvojni prostorni planovi su u pravilu dugoročni, a u pogledu prostornog obuhvata odnose se na veće prostorne jedinice (zemlje, regije, posebno zaštićene prostore, prostore posebne namjene itd.). Detaljni razvojni prostorni planovi (programi) u pravilu su srednjoročni, a u prostornom smislu obuhvaćaju manje prostorne jedinice (zone, mjesta i lokalitete). U praksi se nastavljaju na makro-planove i do pojedinosti razrađuju temeljne pokazatelje date u makro-planovima.

Sadržajni okvir *detaljni* razvojni planova (programa):

- I. sinteza temeljnih pretpostavki razvoja te temeljnih indikatora razvoja iz makro-planova,
- II. koncepcijska opredjeljenja razvoja,
- III. detaljni program kapaciteta ponude iskazan kvantitativno i kvalitativno,
- IV. kvantifikacija kapaciteta infrastrukture,
- V. organizacija funkcioniranja ponude,

## VI. prethodna ekonomska analiza programa.

Programi razvoja turizma kvantificiraju i kvalitativno strukturiraju razvoj do takve razine razrađenosti da mogu poslužiti kao podloge za provedbene urbanističke planove, te za planiranje investicijskih projekata.

U razvojno prostorno planiranje sve se više unose tržišni elementi - karakteristike potražnje i turističkog proizvoda.

Prema metodologiji, razlikuje se:

a) *Tradicionalni pristup planiranju:*

- fizički pristup,
- ekonomski pristup,

b) *Suvremeni pristup:*

- temeljen na ideji planiranja turističkog proizvoda (PASOLP model - Products Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning);
- temeljen na ideji planiranja turističke ponude usklađene s mogućnostima prostora i zahtjevima tržišta potražnje (model razvojnog prostornog planiranja).

Temeljne elemente suvremenih modela planiranja turističkog razvoja čine:

- analiza podobnosti, turistička valorizacija, utvrđivanje prihvatnog kapaciteta turističkih resursa (čime se ujedno planira zaštita resursa),
- prognoziranje kvantitativnih i kvalitativnih proporcija odgovarajućih segmenata turističke potražnje.

Time se dobivaju brojni ključni inputi, koji određuju kvalitativna i kvantitativna opredjeljenja u daljnjem planiranju turističkog razvoja po bilo kojem suvremenom modelu planiranja.

Ovi inputi dovode do svih ostalih temeljnih elemenata modela planiranja. To se prije svega odnosi na temeljni kvalitativni element modela, a to je stvaranje koncepcije razvoja, a zatim

na temeljni kvantitativni element modela, a to je program kapaciteta ponude (ili program turističkog proizvoda kod PASOLP modela).

Ako bismo sintetizirali spomenute temeljne metodološke postavke suvremenog pristupa planiranja turističkog razvoja, pojednostavljeni bi model izgledao ovako:

Prostorne odrednice razvoja (resursi, položaj itd.)



Tržišne odrednice razvoja



Koncepcija razvoja



Kapaciteti ponude (turistički proizvodi).

Vukonić<sup>363</sup> dodaje da je kod planiranja razvoja općenito vrlo značajno adekvatno sagledati sadašnji, dostignuti stupanj razvijenosti, odnosno objektivno utvrditi dijagnozu stanja. Ujedno je značajno definirati onaj sustav upravljanja koji će pridonijeti da se dano stanje razvijenosti prevodi u novo, željeno stanje.

Jedan od osnovnih nedostataka prostornog turističkog planiranja, kao i turističkih projekata, ne samo kod nas nego i u drugim zemljama (Španjolska, Italija, Francuska, Bugarska, Rumunjska), jest taj što je većina prostornih planova i projekata uglavnom obrađivana kvantitativnim metodologijama, a koristila je kao elemente broj kreveta, ekonomske efekte potrošnje i sl., čime je zanemaren ili marginaliziran kvalitativan aspekt razvojnog planiranja u turizmu. Sociološke studije o pojmu slobodnog vremena, psihološki aspekt odmora i vizija jedne "više" značajke prostora za odmor, ne samo da su zanemarivane, nego su

<sup>363</sup> Boris Vukonić, *Analiza postojeće razine razvijenosti i problem saturacije u svijetu*, Časopis Acta turistica, br. 1/89, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1989, str. 46.

*“dosadašnjom izgradnjom, u mnogim područjima, oduzele budućnosti mogućnost da ostvari te nove kvalitete u turističkoj izgradnji.”<sup>364</sup>*

O tome Hitrec navodi: *“... turizam (je), kao svojevrsan amalgam niza teško predvidivih činitelja, svoj zamah često osnivao na ekstrapoliranju proteklog razvoja i isključivo kvantitativnom rastu. U praksi je to izazvalo ne samo loša izvedbena rješenja, promašene investicije i poslovne gubitke, već vidljive i trajne ekološke deformacije. One su uočene svugdje gdje se turizam učvrstio kao monokultura, bez organske povezanosti s okruženjem, ali i tamo gdje se on nametnuo snagom tržišne logike, uz odgovarajuće državne poticaje.”<sup>365</sup>*

Ovakav način planiranja doveo je do neadekvatnog lociranja i izgradnje turističkih objekata, prije svega do izravne izgradnje u samom resursu, čime se:

- smanjuje prirodna vrijednost resursa, a time i motivacija boravka u njemu,
- smanjuje prostor za kretanje turista, pa prema tome i ukupni mogući kapacitet resursa.<sup>366</sup>

Stoga bi program turističkog razvoja trebao biti prethodnica sljedećoj fazi, izradi prostorno-planske dokumentacije.

*“Programiranje treba pružiti ekonomsku, društvenu, sociološku i razvojno-političku argumentaciju na temelju koje prostorni planeri sagledavaju i oblikuju prostorna rješenja, prvo kroz prostorne planove turističkog razvoja (regija i širih područja - resursa), a zatim kroz urbanistička rješenja turističke izgradnje (užih resursa, turističkih zona, turističkih naselja).”<sup>367</sup>*

Turističko planiranje treba, dakle, sadržavati kvantitativne i kvalitativne razvojne elemente. Pri tome se nužno pojavljuju sukobi, prije svega između temeljne ideje odmora s jedne

<sup>364</sup> Matija Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, Časopis Acta turistica, br. 1/89, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1989., str. 63.

<sup>365</sup> Hitrec, *Turistička ekologija te vidljive i nevidljive ekološke implikacije turističkog razvoja*, str. 23.

<sup>366</sup> Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, str. 63.

<sup>367</sup> Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, str. 63.



strane i težnje za brzom zaradom i boljim iskorištenjem kapaciteta s druge strane. Ti elementi trebaju biti usklađeni na sve tri razine planiranja, odnosno na razinama:

- turistički resurs - regija (regionalni prostorni plan),
- veliki prostor - područje, grad (urbanistički plan),
- mali prostor - turistički lokalitet (urbanističko-arhitektonski projekt).

Osim prikazane dosadašnje baziranosti mahom na fizičkim obilježjima kapaciteta prostora u prostornom planiranju, kao nedostaci dosadašnjih aktivnosti prostornog planiranja u turizmu ističu se i: pogreške u prostornom planiranju, nedovoljno iskustvo, nerazrađene tehnologije, nepoznavanje utjecaja razvoja na ekološki sistem, a, što je najvažnije, u sustavu planiranja sustavno je zanemaren čovjek – domicilni stanovnik kraja.<sup>368</sup>

Osim toga, prisutna je i “rezignacija”, a moglo bi se reći i “tihi neokolonijalizam”, koji dopušta da Master plan razvoja turizma i neke druge najznačajnije planske dokumente za razvoj turizma u Hrvatskoj izrađuju – stranci, često prema našim idejama, ali po mjeri njihova kapitala, koji jedva čeka da navali i da uništi resurse onako kako ih je uništio kod sebe.

Govori se i o sebičnosti i “novom primitivizmu”, koji se izražavaju kroz prostorno planiranje, pri čemu sitni interesi te politički i ini ustupci dolaze u prvi plan, dok se koncepcija održivog razvitka i humaniziranog prostora koji treba postati ambijentom kvalitetnog turističkog boravka, jedva i nazire. Te su negativne pojave postale realnost u mnogim dijelovima Hrvatske, a posebno u Istri, te su već dobile svoje “uobičajene nazive” kojima je ispunjen dnevni tisak – apartmanizacija, betonizacija obale, bespravna izgradnja, sukobi interesa prilikom urbanističkog planiranja i dr.

Prisutni su zatim i različiti oblici kolizija koji se pojavljuju u susretu čovjeka-turista i raspoloživog ambijenta, o čemu su pisani brojni radovi. Oni sežu od manjih «estetskih

<sup>368</sup> O tome više u: Damir Šalat, *Prostorno-planerski aspekt razvoja turizma*, Časopis Acta turistica, br. 1/89, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1989., str. 72-81.

polucija”, preko banalizacije pejzaža, uniformizacije turističke izgradnje, ... pa do trajnog gubitka fizionomije nekog prostora, odnosno “autodestrukcije turizma” (Schaer).<sup>369</sup>

Tim pojavama pridonosi i sama bit turizma kao vremenski i prostorno koncentrirane pojave u koju se uklapa i posesivni odnos prema prirodi te njezina okupacija brojnim smještajnim, ugostiteljskim, zabavnim, sportskim, trgovačkim i drugim kapacitetima, ali i boomom tzv. sekundarnih rezidencija, što je posebno težak problem u mnogim sredinama.

*“Na taj način se turistička kolonizacija pretvara u “neokolonijalizam”, ...”<sup>370</sup>*

Ta često puta spominjana privatizacija vrijednih prirodnih fondova, posebno “općih dobara”, može također izazvati oštre sukobe, a narušavanje ekološke ravnoteže pod utjecajem turizma javlja se i kao rezultat stihijske i nenamjenske upotrebe, točnije zloupotrebe tih prostora. Ekološka im vrijednost tada slabi upravo zbog gubitka privlačne snage, što se odražava i na tržišnu konkurentnost, a time i na efikasnost njihove ekonomske valorizacije. Neki autori čak smatraju da je upravo turistička urbanizacija gora od one u industrijskim i urbanim aglomeracijama. ...

*“Pojedine, posebno glomazne turističke stacije, kao i neki agresivni oblici turizma (npr. camping - u nekim slučajevima), često su pod udarom kritike jer “žderu pejzaž” (Krippendorf), nasilno prekidaju ekološke veze kopna i mora, pridonose uzurpaciji prostora od strane beskrupuloznih pojedinaca i grupa, otuđivanju nacionalnog bogatstva itd. ...”<sup>371</sup>*

Unatoč opisanim nedostacima koji karakteriziraju proces prostornog planiranja u našim uvjetima, ali su karakteristični i za neke druge, od nas razvijenije turističke zemlje Europe, prostorno planiranje i dalje ostaje značajan čimbenik u planiranju razvoja turizma.

Znanja u našoj zemlji postoje, ali se pojavljuje problem kako ta nastojanja uključiti u

<sup>369</sup> Cit.u: Hitrec, *Turistička ekologija te vidljive i nevidljive ekološke implikacije turističkog razvoja*, str. 20.

<sup>370</sup> Hitrec, *Turistička ekologija...*, ibid.

<sup>371</sup> Hitrec, *Turistička ekologija te vidljive i nevidljive ekološke implikacije turističkog razvoja*, str. 20.

pravne propise i primijeniti. Tome u prilog treba istaknuti recentni snažniji zamah humanizirane znanosti, u što se može uvrstiti i izučavanje sustava Total Quality Managementa i srodnih znanosti te njegova primjena u hrvatskim destinacijama, s obzirom na to da se kvaliteta u turizmu, koja se time stavlja u prvi plan, ovdje shvaća krajnje humanizirano i u skladu s održivim razvojem turizma, gospodarstva i društva općenito.

Stoga, prostorno planiranje ostaje optimalni kompromis u pomirenju sukobljenih interesa, neminovnih u svakom sustavu koji razvija turizam.

Prostorno planiranje razvilo se kao znanstvena disciplina s izrazito operativnim regulativnim sustavom. Također, ono je *“zbog svojih izrazito sintetskih obilježja vrlo pogodan medij za rješavanje suprotnih interesa i sporova koji mogu nastati u prostoru i o prostoru.”*<sup>372</sup>

Prostorno planiranje treba, ujedno, shvatiti kao *“sveobuhvatnu koncepciju uređenja zadanog prostora, koja ne znači samo rutinsko “pospremanje” prostora nego i njegovo kreativno oblikovanje.”*<sup>373</sup>

Multidisciplinarnost i komplementarnost turizma treba, dakle, uzeti u obzir i u procesu planiranja prostornog razvoja. Nije moguće ozbiljno i odgovorno planirati prostorni razvoj pojedinih izdvojenih komponenti (djelatnosti) bez pretpostavljene sinteze prostornog razvoja određenog teritorija (prostora). U prilog tome ide i činjenica da su svi pokušaji ovakvih zasebnih pristupa završili neuspjehom.

Rad na ovom području treba nastaviti prema specijalistički usmjerenom istraživanju i definiranju koncepcije prostornog aspekta turizma.

U nastavku, nekoliko riječi o značenju arhitekture u turističkom iskustvu.

U suvremenom poimanju kvalitete života, a time i kvalitete turizma i turističke destinacije,

<sup>372</sup> Šalat, *Prostorno-planerski aspekt razvoja turizma*, str. 77.

<sup>373</sup> Šalat, *ibid.*

prostor, shvaćen kao ambijent, ima izuzetno značenje.

S aspekta turizma shvaćenog u tom kontekstu kao *“promjena doživljajnog svijeta”*, prostor se promatra kao *“vrijednost duševnog opuštanja”*.<sup>374</sup>

Suvremeni turisti traže ambijent kao suprotnost suvremenom načinu života u urbanim i industrijaliziranim sredinama: *“Taj bijeg iz sivila svakodnevnice u potrazi za novim svijetom blagostanja, radosti, opuštanja i slobode - bijeg iz izgrađene okoline - pronalazi nove vrijednosti u “slobodnoj” prirodi.”*<sup>375</sup>

O otuđenosti urbanog stanovništva industrijaliziranih razvijenih zemalja pisao je ranije Krippendorf.<sup>376</sup> Zanimljivo da i arhitekti dijele njegovu tezu alijenacije suvremenog čovjeka i *“traženja privremenog spasa u turizmu”*:

*“Jednoobraznost betonskih zgrada stambene četvrti sivog socijalnog standarda, indolentne krpice travnjaka u njima, te nepostojanje ljudskosti jer nema likovnih detalja i estetske vrijednosti prostora, pa prema tome i nepostojanje identifikacije s određenim naseljem ili prostorom otvorili su problem psihičke terapije u drugom, vrijednijem prostoru.”*<sup>377</sup>

Arhitektura za odmor mora ponuditi novi odnos prema suvremenom čovjeku, s ciljem *“da se zajedno s njim stopi u prostor i da mu u najvećoj mjeri pruži opuštanje i obeća “povratak prirodi” sa svim slobodama koje mu ona može dati, te da u prostoru vrijednog povijesnog nasljeđa korisniku nove arhitekture potvrdi osjećaj pripadnosti u sociološkom, etnografskom i oblikovnom smislu.”*<sup>378</sup>

Arhitektura u turističkoj destinaciji, odnosno *“arhitektura za odmor”*, dakle, već ima definirane svoje standarde kvalitete, temeljene na zahtjevima suvremenog turizma za

<sup>374</sup> Matija Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, Časopis Acta turistica, br. 1/89, Institut za turizam, Zagreb, 1989., str. 63.

<sup>375</sup> Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, str. 64.

<sup>376</sup> Ovaj je problem posebno opisan u radu: Jost Krippendorf, *Putujuće čovječanstvo*.

<sup>377</sup> Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, str. 63.

<sup>378</sup> Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, str. 64.

mirom i odmorom u prirodnom ambijentu. Problem je taj što se oni ne provode u praksi, ili barem ne u dovoljnoj mjeri. Ti su standardi temeljeni na sljedećim principima:

- U načelu, smisao arhitekture za odmor je stvaranje novog prostora za stanovanje, gdje stan ili kuća gube svoju prvotnu zadaću zaštite od napada izvana. Taj čimbenik sigurnosti i zajednica odmaranja pružaju mogućnost da stan više nije “kuća” u prirodi, nego da priroda ulazi u “kuću”. Klima ostaje i dalje činilac koji treba zadovoljiti na odgovarajući način.
- Inventar podneblja, suncobran, tenda, slama, trska, šindra, može uvijek dati maksimalni estetski i ekonomski efekat.
- Mnogi oblici stanovanja i drugih funkcija kao turistička ponuda vrijede mnogo više ako je u njima manje “funkcionalizma”, a više mašte i duha.
- Ambijent trgovine u njenom izvornom obliku regije i zemlje (bazari u Tunisu, čaršije, mediteranska ulica i sl.) puno više znači za atmosferu trošenja negoli utilitarne forme super-marketa.
- Cijeli turistički ansambl mora opremom, arhitekturom i sadržajima stvoriti jedinstveni ugođaj stalnog iščekivanja novih događaja i doživljaja. Taj optimistički ugođaj daje turistu nove poticaje i budi u njemu želju za povratkom u tu sredinu.<sup>379</sup>

Može se zaključiti da arhitekturi za odmor ne smije biti isključiva težnja racionalnost izgradnje i tehnološka funkcija objekta, čime će umanjiti ili uništiti estetsku funkciju i ambijentalnu vrijednost ambijenta, te dovesti do tragičnog rezultata dehumanizacije čovjeka i prostora.

Arhitektura turističke destinacije treba *“svojom oblikovnom koncepcijom, duhom oblika, te pojedinostima pružiti radost i osjećaj bogatstva, mora poticati poštivanje nasljeđa sredine u kojoj je nastala i pružiti stalan osjećaj naslućivanja novog i nedoživljenog. Ovako shvaćena ona poprima novu kvalitetnu funkciju (naglasio aut.) u novom načinu korištenja slobodnog vremena, tj. estetsko-doživljajnu funkciju, “psiho-funkciju” u prostoru za odmor.*<sup>380</sup>

<sup>379</sup> Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, str. 67.

<sup>380</sup> Salaj, *ibid.*



Ako turistički proizvod uključuje i povezuje stvarne i shvatljive privlačnosti određene destinacije, njegove prihvatne mogućnosti i njegovu pristupačnost, pri čemu turist kupuje kombinaciju aktivnosti i aranžmana, te ako turist doživljava proizvod kao iskustvo, onda *“ambijent kao datost, i novi prostor oblikovan arhitekturom odmora i opremom ansambla, postaju osnovni i možda presudni činioci njegovog “iskustva” u provođenju odmora.*”<sup>381</sup>

Oblikovanje arhitekture u turizmu i turističkoj destinaciji ovisi o odluci hoće li se i dalje turistička izgradnja temeljiti na zakonitostima brzog profita ili će se oblici i načini turističke izgradnje prilagoditi zahtjevima turista na odmoru.

#### **7.4. Standardi receptivnih kapaciteta u turističkoj destinaciji**

U Hrvatskoj je po pitanju standardizacije receptivnih kapaciteta učinjeno dosta, posebno na području legislative, prije svega donošenjem Pravilnika o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, koji propisuje kategorizaciju hotela u Hrvatskoj u pet kategorija označenih zvjezdicama, te detaljno navodi kriterije za pojedinu kategoriju hotela i drugih ugostiteljskih objekata za smještaj, te specificira vrste ugostiteljskih objekata u Hrvatskoj. Navedeni Pravilnik je od svog prvog donošenja doživio nekoliko izmjena, s ciljem poboljšanja kvalitete receptivnih kapaciteta u Hrvatskoj.

Ono što je karakteristično za donošenje Pravilnika o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, njegov je “pomak” s izrazito tehničke strane standardiziranja smještajnih objekata u Hrvatskoj (standardi izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata) ka standardiziranju kvalitete usluge, pri čemu se propisuju pojedini elementi koji karakteriziraju tzv. “osobnu” uslugu u hotelima i drugim ugostiteljskim objektima za smještaj. Tu spadaju npr. znanje stranih jezika, osobni izgled i higijena osoblja, radna odjeća i sl.

Unatoč opisanim, hvalevrijednim pokušajima standardizacije usluge u našim smještajnim

<sup>381</sup> Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, ibid.

objektima, ostaje činjenica da je, prema provedenim istraživanjima, prosječna ocjena kvalitete za sve hrvatske hotele prosječno 2,31. Pri tome je u Hrvatskoj (sa stanjem 15. siječnja 2002. godine) bilo izdanih certifikata kvalitete ISO 9000, tj. certificiranih tvrtki ukupno 412, od čega svega 3 hotela. U isto vrijeme bilo je registriranih 445 hotela, što znači da je svega 0,67% hotela imalo certifikat kvalitete ISO 9000.<sup>382</sup> Ti poražavajući podaci ukazuju na sliku sveukupnog hrvatskog turizma i hotelijerstva danas, te na sporo prilagođavanje potrebama tržišta u nas.

Sveobuhvatna analiza uzroka koji dovode do ovako porazne ocjene našeg hotelijerstva nadilazi potrebe ovoga rada, međutim, može se zaključiti da se čak ni na području izgradnje receptivnih kapaciteta, kao “najopipljivijeg” elementa turističke destinacije, sveobuhvatna standardizacija kvalitete ne može postići samo donošenjem odgovarajuće legislative. Osim strukturnih promjena u samoj gospodarskoj politici, fiskalnih mjera, mjera poticanja malog i srednjeg poduzetništva i drugih, o kojima će više biti riječi u nastavku rada, treba ovdje istaknuti da se u izgradnji i opremanju hotelskih i drugih smještajnih objekata kod nas do sada nije, a ni sada se još uvijek dovoljno ne vodi računa o “nevidljivim”, “suptilnim”, psihološkim ili “soft” elementima izgradnje hotelskih objekata. A iz ranijih izlaganja je razvidno da su upravo ti elementi, odnosno duhovne i psihološke komponente, ključni za kvalitetno turističko iskustvo, poimajući kvalitetu turističkog boravka kao koncepciju kvalitete života suvremenog čovjeka par excellence. Naime, očekivanja koja suvremeni pripadnik civilizacije postavlja pred kvalitetu života, za turističku destinaciju se dodatno pooštavaju, s obzirom na to da se mnoga od tih očekivanja odnose upravo na turizam, odnosno slobodno vrijeme.

U tom kontekstu, razmatrajući temu izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata, u nastavku rada naglasak će biti na ambijentu – arhitekturi izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata, ali i na – još uvijek prečesto zanemarenom – ekološkom aspektu u izgradnji i opremanju objekata u turizmu.

U razmatranju standarda izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata, prije svega onih za smještaj, treba podsjetiti na poštivanje načela ekonomije, racionalnosti, tehnološke, ali

<sup>382</sup> Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str. 521.

i sve značajnije psihološke funkcije objekata u turizmu.

Arhitektura turističkog objekta shvaća se kao konačni oblikovani zahtjev u prostoru, pa samim time zahtijeva prisustvo mnogih psiholoških odrednica. *“Arhitekt mora pojam odmora i rekreacije odraziti u arhitekturi objekta, čime arhitektura postaje osnovna svrha objekta.”*<sup>383</sup>

Istraživanje tržišta i provedene ankete među turistima pokazuju da je najvećem broju ispitanika na prvom mjestu “mir” i “mirni odmor”. To znači da se u destinaciji ne trebaju stvarati “turističke spavaonice”, već treba u turističkom kompleksu pravilno organizirati odmor, zabavu, sport i usluge.

Hoteli, ali i ostali izgrađeni receptivni kapaciteti ponude - turistička naselja i dr. - u masovnom su turizmu prilagođeni velikom broju korisnika i uglavnom zadovoljavaju tehnološke - funkcionalne zadaće. Međutim, *“...druga i važnija strana turističkog objekta, njegova psihološka funkcija, ne samo da je podređena prvome (izgradnja pod pritiskom zarade), nego je u nizu izgrađenih objekata i područja stvorila prostore koji psihološki onemogućavaju odmor.”*<sup>384</sup>

Veliki broj danas postojećih turističkih naselja i gradova obilježen je arhitekturom visokih blokova i “tornjeva”, prometnom mrežom koja sadržava sva obilježja gradske prometne mreže, pa čak i sredstva prijevoza, načinom trgovačkog usluživanja u robnim kućama (supermarketima), pa i mnogim ostalim oblicima zabave tipičnim za grad (npr. noćni barovi u podrumima objekata). Osim podređenosti koncepciji masovnog turizma, ovdje se zamjećuje i pokušaj imitacije malih gradova koji i u izgradnji turističkih kompleksa žele pod svaku cijenu imitirati “razvijeni Zapad” u svim detaljima, smatrajući – vjerojatno – da će se na taj način gosti osjećati “kao kod kuće”.

Takav turistički kompleks predstavlja tek ponavljanje grada i pruža “urbani stil” korištenja slobodnog vremena, ali turistu na taj način nije ponudio nove vrijednosti.

<sup>383</sup> Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, str. 66.

<sup>384</sup> Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, str. 68.

Niz ostvarenja na temu turističkog sela, s beskrajnim nizovima stanova ili mnoštvom razbacanih kućica po kompleksu, oblikovao je na drugi način “turistička stambena geta” - spavaonice u kojima se način provođenja odmora tako malo razlikuje od “urbanog”, da se njegova “veća vrijednost” može zanemariti. U tim se naseljima očituje “nepostojanje više oblikovne vrijednosti”, s obzirom na to da je cilj bio jeftina i racionalna izgradnja tih objekata za široko tržište.<sup>385</sup>

Kao pretežiti korisnik tih prostora javlja se obitelj, koja uglavnom prenosi navike svoga obiteljskog života. Takvom arhitekturom ne može se potaći korisnika na nove oblike korištenja slobodnog vremena, a otežava se i mogućnost novih susreta, poznanstva i života u vanjskom prostoru, pri čemu se turist pojavljuje u tim otuđenim kompleksima kao “suvremeni osamljenik”, što je samo nastavak njegova otuđenja iz domicilnog urbanog kruga.

Eklatantan primjer za to predstavlja porečki hotel “Delfin”, svojedobno najveći hotel tadašnje Jugoslavije i ponos turističke izgradnje socrealizma. Konceptija izgradnje tog hotela, nevjerovatnog kapaciteta od oko 1240 kreveta, za potrebe masovnog turizma, bila je zasnovana na ideji da se izgradi hotel sa smještajnim jedinicama, – sobama - izrazito male površine. Na taj je način, prema riječima tadašnjeg direktora hotela, bio postignut dvostruki cilj: bolja iskorištenost kapaciteta (“više ljudi u zadanom prostoru”) i poticanje na veću potrošnju – s obzirom na to da se tako poticalo goste da zbog neudobnosti soba izlaze van i tako više troše!<sup>386</sup>

Koliko se god te ondašnje teze čine nevjerovatnima, ostaje činjenica da su ti i takvi hoteli i danas naša realnost i predstavljaju ogroman balast u preokretu ka poboljšanju strukture i kvalitete naših smještajnih objekata.

Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata je djelomično ublažio ovaj nedostatak - malih soba i velikih hotela - time što je propisao

<sup>385</sup> Više o tome u: Matija Salaj, *Arhitektura u službi turističkog razvoja*. Časopis Acta turistica, br. 1/89, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1989.

<sup>386</sup> Obradeno prema: Aleksandra Bergudac, *Analiza iskorištenosti kapaciteta hotela Delfin u Poreču*, seminarski rad, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1986.

obaveznim veće površine soba i dopustio da se hotelom zove i manji ugostiteljski objekt, tj. onaj s manjim brojem soba. Međutim, veliki je problem hotelijera – što s postojećim, naslijeđenim hotelima? Kvalitetom usluge nastoji se djelomično kompenzirati ovaj nedostatak, ali to i dalje predstavlja ogroman naslijeđeni problem iz bivšeg sustava i već prevaziđene koncepcije masovnog turizma.

Ono što svakako treba ispitati razmatrajući problematiku izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata jest koliko se prilikom njihove izgradnje i opremanja primijenjuju kombinacije ekoloških standarda, kojima se ostvaruje značajna ušteda energije, ali i povećava racionalnost poslovanja hotela, kao i primjenu alternativnih oblika energije, o čemu kod nas nije posvećena dovoljna pažnja ni u zakonskoj regulativi koja propisuje uređenje ugostiteljskih objekata, ni u praksi, iako za to postoje brojne mogućnosti.

Kao primjer, razmotrit ćemo slučaj *Hotela bez kotlovnice* - Hotelsko naselje Punta Verudela u Puli. To je dobar primjer kombinacije uštede troškova i primjene ekologije u izgradnji hotelskih objekata. Radi se o hotelu visoke kategorije koji nema ugrađene kotlovnice, velikih skladišta ogrjeva ni dimnjaka. Kompletne toplinske potrebe to naselje podmiruje kolektorima i toplinskim crpkama koje zimi crpe toplinu mora za zagrijavanje, a ljeti se hlađenjem ulaznih prostora hotela (provedena je klimatizacija najvitalnijih sadržaja) grije potrošna topla voda za potrebe gostiju i osoblja. Rukovanje i upravljanje postrojenjem potpuno je automatizirano.

Na taj se način troškovi eksploatacije i goriva smanjuju za gotovo 50%. Kako troškovi energije iznose i do 20-30% ukupnih troškova poslovanja, smanjenje za oko 50% utječe i do 10% pa i više na smanjenje ukupnih troškova poslovanja. Ujedno se manje izbacuju štetni plinovi, te čuvaju iscrpljivi klasični energetske resursi. Postoji interes i iz drugih zemalja.<sup>387</sup>

Isto tako, izrađena su dragocjena istraživanja o potrošnji vode u hotelima, koja za hotelijere predstavljaju značajan putokaz za očuvanje ovog dragocjenog ekološkog resursa, kao i za

<sup>387</sup> Detaljnije o tome u: Branko Ilijaš, *Energija i tehnološki aspekti ekologije*, Časopis Acta turistica, br. 1/89, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1989., str. 91, 92.



povećanje racionalnosti poslovanja. U tom smislu, svaki bi hotel i drugi smještajni objekt već prilikom izgradnje trebao razmišljati o uštedi vode, te osigurati npr. uređaje za reguliranje vodnog toka kod tuševa, reciklažu vode u praonicama i dr. Tijekom poslovanja, hotelijeri bi trebali donijeti tzv. program upravljanja vodom, te ga – uz konkretne mjere za uštedu vode – efikasno primijeniti u praksi.<sup>388</sup>

Zaključuje se da u izgradnji objekata trebaju sudjelovati timovi stručnjaka, među kojima i stručnjaci iz energetike i ekologije, dok bi pojedine od navedenih primjera i načina uštede ekoloških resursa trebalo ugraditi u zakonsku regulativu, ali i učinkovito primijeniti u praksi.

Postoje određeni ekološki standardi kojih bi se trebalo pridržavati prilikom lociranja i izgradnje ugostiteljskih objekata, kao npr.:

- izbjegavati lokacije izložene vjetru i kiši, a ako to nije moguće provesti zaštitu naselja i objekata od vjetra i kiše kroz zasade drveća (s vjetrovite strane - zimzeleno drveće, a s ostalih listopadno),
- izbjegavati bučne i zagađene lokacije jer je u takvom ambijentu nemoguća prirodna ventilacija prostora,
- orijentirati objekte prema jugu,
- izvršiti prikladnu grupaciju objekata,
- izvršiti pravilnu te ekonomski i energetski opravdanu namjenu pojedinih sadržaja i dijelova kao i cjeline objekata,
- izabrati optimalnu visinu i oblik objekta s ciljem utroška što manje količine energije te shodno tome razmotriti i volumen objekta,
- predvidjeti optimalnu toplinsku izolaciju i zaštitu objekta te uskladiti termičku konstrukciju objekta s predviđenim režimom rada sistema grijanja i klimatizacije,
- obratiti pažnju i na boju fasade (siva boja troši 2-5% manje energije zbog apsorpcije energije sunca negoli bijela boja),
- smanjiti i racionalno rasporediti staklene plohe,
- odabrati najpovoljniji energent i dobro locirati toplinski izvor kao i sistem grijanja,

<sup>388</sup> O racionalizaciji potrošnje vode u smještajnim objektima vidi detaljnije: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, *Ekonomska analiza troškova vode u hotelima* (prilog).

- koristiti otpadnu toplinu (rekuperacija - toplinske pumpe),
- smanjiti temperature zraka u ambijentu i omogućiti sistem s mogućnošću regulacije najvećih potrošača topline,
- koristiti sunčevu energiju bilo pasivnim ili aktivnim sistemima,
- predvidjeti podna grijanja,
- provesti kvalitetan sistem pogona i održavanja instalacije kroz učestalo praćenje troškova eksploatacije.<sup>389</sup>

### **7.5. Standardi zdravlja i sigurnosti posjetitelja**

Zdravlje, shvaćeno u najširem smislu, predstavlja danas, kao i u povijesti, jedan od osnovnih aspekata kvalitete života, pa je briga o očuvanju i unapređenju zdravlja te o sigurnosti gostiju danas jedan od najvažnijih elemenata kvalitete turističke destinacije.

Riječ je zapravo o tzv. zdravstvenim funkcijama ili komponentama turizma koje su prisutne kako u preventivi, tako i u rehabilitaciji, te kurativi. Očita je, prema tome, uzročno-posljedična povezanost turizma i zdravlja, a iz toga proizlazi kauzalitet turističkog gospodarstva i zdravstva.

*"Zdravlje je jedan od najstarijih, trajnih i najjačih motiva turističkoga gibanja te turizam u svim svojim oblicima vrši manje-više uvijek i zdravstvenu funkciju."*<sup>390</sup>

*«Važnost, dakle, zdravlja kao motiva turističkih kretanja ne proizlazi tek iz promatranja tih kretanja kao bijega iz stresne svakodnevnice, već iz nužnosti da se "bolesti civilizacije" ublaže i liječe osmišljenim povezivanjem, u prvom redu balneologije i klimatologije, s kompleksnom ugostiteljsko-turističkom ponudom u odredištu. Koriste se prirodni ljekoviti čimbenici - vode, blato, biljni svijet i klimatske odlike, uz specijalizirane medicinske*

---

str. 544-549.

<sup>389</sup> Branko Ilijaš, *Energija i tehnološki aspekti ekologije*, str. 93.

<sup>390</sup> Dragutin Alfier, *Uloga turizma u resocijalizaciji i desocijalizaciji suvremenog čovjeka* (1977), zbornik Turizam – Izbor radova, str. 209.

*sadržaje (aparate i opremu) te obučene zdravstvene i ugostiteljsko-turističke kadrove.»<sup>391</sup>*

Da bi se to postiglo, potrebno je koordinirati zdravstvo i turizam te zdravstvenu i turističku politiku i praksu.

U Hrvatskoj bi upravo toplice, koje su počele pisati povijest našeg turizma, trebale postati značajnom polugom njegova prosperiteta.

Međutim, stanje u Hrvatskoj je danas mnogo teže nego što je bilo u doba kad je Hrvatska zbog ljekovitih svojstava svojih voda i zraka svrstavana među elitne destinacije zdravstvenog turizma ondašnje Europe. Resursi i potencijali nisu ni izdaleka iskorišteni, a oni koji su nekada bili u funkciji, ili to više nisu, ili jesu ali u reduciranoj mjeri pa ih treba revitalizirati. Osim toga, zdravstveni turizam je u Hrvatskoj uglavnom orijentiran na kurativu, a još se uvijek premalo pažnje posvećuje njegovu elementu preventive, koji u sebi sadrži svaki oblik turizma.

Štoviše, službeni statistički podaci ne prikazuju cjelovit uvid u sve naše toplice, jer se pokazatelji odnose tek na njih devet, izostavljajući niz mjesta u priobalju i na otocima koja u nekim svojim objektima prakticiraju talasoterapiju i druge oblike medicinske rehabilitacije.

Među najvažnija tzv. *kupališna mjesta* u Hrvatskoj spadaju: Bizovačke, Daruvarske, Krapinske toplice, Lipik, Stubičke, Istarske toplice, Topusko, Tuheljske, Varaždinske toplice, a u promidžbenoj brošuri Hrvatske turističke zajednice nalaze se još i: Opatija, Crikvenica, Veli Lošinj, Vela Luka, Makarska, Duga Uvala, Šibenik i Ivanić Grad. Zastupljenost kapaciteta te fizičkog prometa u nabrojanim destinacijama iznosi od 1 do 2%. Ipak, prosječno trajanje boravka u njima povoljnije je od prosjeka većine drugih turističkih mjesta, a ujedno je i ravnomjernija sezonska distribucija.

<sup>391</sup> Tomislav Hitrec, *Zdravlje kao trajna odrednica i razvojna šansa hrvatskog turizma*. Objavljeno u zborniku "Zdravlje i turizam", urednici Dinko Mirić i Darko Vlahović; (autori Winton Afrić...et al.); Hrvatsko kardiološko društvo - ogranak Split, Turistička zajednica Županije splitsko-dalmatinske, Split, 1998., str. 18.

Prilike za razvoj zdravstvenog turizma proizlaze iz sljedećih trendova:

- Za zdravstveni turizam sve su više zainteresirani pripadnici srednje i mlađe životne dobi.
- Raste svijest o potrebi “zdravog života”, pravilne prehrane, te o aktivnom odmoru u ekološki očuvanim prostorima, vezano uz težnju čovjeka današnjice da zdravlje poveže s turističkom rekreacijom. Naglasak se sa prehrane pomiče prema sportu.
- Traži se veći osobni izbor usluga i načina provođenja turističkog aranžmana, što vrijedi i za zdravstveni turizam.
- Prosječno je viši dohodak gostiju, raste kupovna moć.
- Orijentacija se pomiče s “dotiranog” na “plaćajućeg”, individualnog gosta.
- Postoje dobri tuđi uzori za razvoj zdravstvenog turizma (Slovenija, Italija, Mađarska, Austrija, Njemačka) koje ne treba slijepo slijediti i preslikavati, već učiti na tim kvalitetnim modelima te ih primijeniti, uvažavajući posebnosti naših prostora.
- Općenito, pojam *Wellbeing* i *Fitness* povezuju se u novi pojam, štoviše, u filozofiju *Wellness-a* i odlično se uklapaju ne samo u novu koncepciju zdravstvenih odmora, već i u turizam općenito.

Za razvoj zdravstvenog turizma, treba izvršiti preokret i u politici proizvoda, te je nužno uvođenje novih sadržaja, kao npr.: dijagnostika, razne laboratorijske pretrage, masaže, terapijski postupci (hidro-, termo-, kinezi-, mehano-, fito-, aromaterapija i drugi postupci), usluge liječnika - specijalista sa dentalnim studiom, usluge fitness-centra, “health-managera”, animatora sportskih i zabavnih aktivnosti. Potrebno je izraditi kraće programe s navedenim sadržajima za izletnike, te različite paket-aranžmane, ovisno o ciljnoj tržišnoj grupi. Zdravstveni turizam stoga zahtijeva i razradenu marketinšku strategiju, i to kako na nivou gospodarskih subjekata, tako i na razini lokaliteta, županije i zemlje u cjelini.

Da bi se to načinilo na kvalitetan način, moraju se okupiti strukovne udruge na području medicine i one na području turizma kroz Hrvatsku gospodarsku komoru. Dobar primjer

inicijative u tom smjeru je nedavno osnovan Centar za revitalizaciju zdravstvenog turizma sa sjedištem u Opatiji.<sup>392</sup>

Na prvom međunarodnom simpoziju "Opatija - promotor zdravstvenog turizma", koji je održan u Opatiji u studenom 1996. godine, doneseni su vrlo kvalitetni zaključci usmjereni ne samo ka razvoju zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, već i prema boljem uključivanju komponente zdravlja i preventive u zaštiti zdravlja u turizam općenito. Na skupu se predlaže izrada međunarodnog znanstvenog projekta «*Hrvatska - destinacija aktivnog i zdravog odmora*». Smjernice i najznačajnije aktivnosti koje treba u tom smjeru sprovesti su sljedeće:

- restrukturacija i modernizacija turističke ponude,
- osmišljavanje i normativno-pravno definiranje koncepta *zdravstvene turističke destinacije* te utvrđivanje kriterija za razvrstavanje i kategorizaciju prema najvažnijim kvalitativnim obilježjima,
- sadržajno strukturno proširivanje i podizanje kvalitativne razine specijaliziranih znanja uvođenjem poboljšanja u obrazovni sustav, koji mora uvažavati specifičnosti ovih djelatnosti te slijediti europska i svjetska iskustva i trendove razvoja, a kroz specijalističke obrazovne programe zdravstvenih i turističkih djelatnika,
- završetak procesa privatizacije, poticanje poduzetništva u sferi zdravstveno-turističkog segmenta usluga,
- normativno reguliranje i uvođenje *svjetskih standarda kvalitete* u sferi zdravstveno-turističke ponude,
- uvođenje *visokih ekoloških standarda* kako u sferi neposredne zdravstveno-turističke ponude, tako i u zaštiti zdravstveno-turističkih destinacija,
- definiranje plana istraživačkih aktivnosti s posebnim naglaskom na preciznije utvrđivanje svih važnijih kvalitativnih obilježja zdravstveno-turističkih resursa te izrada karte zdravstveno-turističkih potencijala Hrvatske,
- definiranje dugoročnog programa razvoja zdravstvenog turizma Hrvatske s posebnim naglaskom na plan aktivnosti za uključivanje postojeće turističke suprastrukture u međunarodno prepoznatljivu zdravstveno-turističku ponudu,

<sup>392</sup> Hitrec, *Zdravlje kao trajna odrednica i razvojna šansa hrvatskog turizma*.



- izrada i usvajanje strateškog marketinškog plana zdravstvenog turizma na razini Hrvatske, a posebice pojedinih značajnih zdravstveno-turističkih destinacija (npr. Opatija, Lošinj, Rab, Crikvenica, toplice u kontinentalnom području Hrvatske i dr.),
- intenziviranje međunarodne suradnje na području zdravstvenog turizma, posebno među zemljama SEI (Djelatne skupine za turizam).<sup>393</sup>

Treba ovdje napomenuti da je u navedenim smjernicama izostavljen dio preporuka koji se odnosi na razvitak zdravstvenog turizma na Opatijskoj rivijeri, te na, u međuvremenu osnovan, Centar za razvitak zdravstvenog turizma RH.<sup>394</sup>

Cilj čitavoga projekta je valorizirati ono što je u Hrvatskoj najvrednije, a to su upravo resursi privlačnosti i ugone sadržani u čistoj zemlji, vodi, zraku i moru. Ozračje istinski zdravoga turističkog života predstavlja jedan od najznačajnijih turističkih potencijala u nas.

Radi se o tome da se pokrene i afirmira razvitak turizma zdravstveno-estetskog tipa i to na općem planu. Pri tome se ne misli samo na sadržaje u okviru klasične zdravstvene turističke ponude, već i na cijeli sustav usluga i razvoj novih aktivnosti koje se stavljaju u funkciju ostvarivanja više kvalitete turističkog života u našim turističkim destinacijama.<sup>395</sup>

U istraživanju postignute brige o kvaliteti boravka u turističkim destinacijama, ne samo kod nas, već i šire, pojavljuje se jedan paradoks. Radi se o čimbeniku brige o zdravlju i zaštiti posjetitelja u turističkim destinacijama. Povijest razvoja turizma, kao i najnovija istraživanja pokazuju neodvojivost turizma i težnje čovjeka za zdravljem, za odmorom, kontemplacijom, težnjom za općim poboljšanjem stanja organizma i čovjekove psihe. Taj, ujedno i jedan od osnovnih zahtjeva posjetitelja naših, tada mondenih, lječilišta na hrvatskoj obali, sastavni je dio turističke potrebe i u 21. stoljeću.

S druge strane, turistička ponuda u našim destinacijama ne samo da ne daje kvalitetan odgovor na ove zahtjeve tržišta, već se čini potpuno nespremnom da uopće promišlja o

<sup>393</sup> Međunarodni simpozij: *Opatija - promotor zdravstvenog turizma*, Zbornik radova, Opatija 1996, str. 341-342.

<sup>394</sup> Ibid.

<sup>395</sup> Darko Vlahović, *Hrvatska - destinacija odmora i zdravlja*, Zbornik radova "Zdravlje i turizam", str. 29.

zdravlju i brizi o sigurnosti svojih posjetitelja. Iako medicinska struka može dati kvalitetne odgovore na spomenute zahtjeve, očito postoji potpuna nepovezanost turističke i medicinske struke na tom planu.

Tome u prilog govore statistički podaci o brojnim nesrećama na moru i kopnu kojih su česte žrtve upravo turisti, ne računajući čimbenik (ne)sigurnosti na cestama i u ostalim oblicima prometa. Dodamo li tome razvojne težnje hrvatskog turizma u smjeru selektivnih oblika ponude, osmišljavanje sustava kojim će se smanjiti broj poginulih i unesrećenih upravo u ovim oblicima ponude (unesrećeni na planinarenju, zmajarenju, paraglidingu, sve veći broj utopljenika tijekom sportskog ronjenja i sl.), imperativ je za čiju je implementaciju čimbenik vremena mjerljiv u ljudskim životima. A da o sekundarnim, teško mjerljivim posljedicama i ne govorimo (rak kože kao posljedica pretjeranog izlaganja suncu i sl.).

Okviri i smjernice koje medicinska struka predlaže na tom planu trebali bi, stoga, danas postati obavezni i nezaobilazni element kvalitete svake turističke destinacije koja ozbiljno razmišlja o razvoju turizma. Svi su oni u velikom dijelu ostvarivi uz bolju koordiniranost svih relevantnih čimbenika različitih struka, od temeljne jedinice turističkog boravka – lokaliteta kao turističke destinacije - pa do zemlje u cjelini, gdje je nužna uska suradnja između ministarstava. Ta suradnja između struka na svim razinama, u ovom trenutku, čini se, potpuno nedostaje.

Zahtjevi koje u tom smislu nalaže medicinska struka predstavljaju temelje za sustavno osmišljavanje i izgradnju standarda zdravlja i brige o sigurnosti posjetitelja u turističkoj destinaciji. U nastavku slijedi nekoliko najznačajnijih.

- ***Kardiološka ambulanta***

Na putovanja se sve češće odlučuju ljudi starije dobi, koji boluju od jedne ili više kronično-degenerativnih bolesti čiji tijek mogu pogoršati naponi turističkih putovanja.

Pored toga, privikavanje (turista) na uvjete nove klime odvija se postupno kroz niz stresogenih učinaka, do potpune aklimatizacije. Aklimatizacija je otežana kod meteoropata, kardiopata i starijih osoba.

U turističkim destinacijama trebala bi postojati dobro organizirana kardiološka ambulanta koja bi raspolagala informacijama o biometeorološkoj prognozi u svim većim turističkim centrima, što bi povećalo kvalitetu turističke ponude.<sup>396</sup>

- ***Dobro organizirana hitna medicinska pomoć***

Tijekom turističkog putovanja i boravka, u potrazi za novim doživljajima, ljudi se često bave novim aktivnostima u njima nepoznatoj okolini, koje u sebi nose rizike kojima nisu dorasli. Nerijetko, nastaju nesreće s posljedicama po zdravlje turista i koje zahtijevaju hitne medicinske intervencije.

U Hrvatskoj je najslabija karika u lancu spašavanja životno ugroženih osoba predugo prosječno čekanje do dolaska u bolnicu. Npr. od početka srčanih tegoba i sumnje na akutni infarkt miokarda do hospitalizacije prođe 14 u odnosu na 4 sata u razvijenim zemljama Zapada.<sup>397</sup>

Dosadašnja praksa spašavanja helikopterskim putem nije se pokazala dovoljno efikasnom. Bolesnici su transportirani prekasno ili nepotrebno, dolazi do nesporazuma između liječnika u lokalnim zdravstvenim ustanovama i liječnika u kliničkim bolnicama i dr.

U turističkim destinacijama mora postojati brza i cjelovita usluga hitne medicinske pomoći koja povećava ukupnu kvalitetu turističke destinacije. Kao realan cilj postavljeno je započeti liječenje unesrećenog ili oboljelog i na najudaljenijem otoku suvremenim metodama liječenja i po nepovoljnim vremenskim prilikama unutar 90 minuta od pojave prvih simptoma.<sup>398</sup>

- ***Uvođenje telemedicinskih sustava u turističke destinacije***

Primjena suvremenih telemedicinskih sustava koji koriste telekomunikacijske i

<sup>396</sup> Dinko Mirić, *Kardiovaskularne bolesti i turizam*, str. 329. i 331.

<sup>397</sup> O tome više u: Mladen Rakić, Winton Afrić, Jelena Višić, *Hitna stanja u medicini i turizmu*, Zbornik radova "Zdravlje i turizam", str. 361.-378.

<sup>398</sup> U cilju osiguravanja europskih standarda što se tiče ranog liječenja o život opasnih stanja, u Splitsko-dalmatinskoj županiji pristupilo se implementaciji projekta TKC Split "Komunikacije u hitnoj medicini". Ovim se projektom naglasak stavlja na kvalitetu komunikacije, koja postaje važan čimbenik u svim fazama pružanja hitne medicinske pomoći, tj. u:

1. traženju i spašavanju unesrećenih - aktiviranje spasilačkih službi,
2. pružanju prve pomoći - oživljavanje i rano aktiviranje hitne medicinske pomoći,
3. zbrinjavanju vitalnih funkcija unesrećenog - rano započinjanje složenih postupaka liječenja,
4. aktivnostima transporta i prihvata u klinički centar.

medicinske tehnologije s ciljem da se omogući protok podataka, zvuka i slike između liječnika i pacijenta ili liječnika i liječnika koji se nalaze na zemljopisno udaljenim mjestima, može unaprijediti kvalitetu zdravstvene zaštite i u udaljenim područjima. Postojećim se tehnologijama - videokonferencijskom vezom i drugim metodama telemedicine - u potpunosti relativizira pojam prostora, jer se pomoću ovakvih tehnologijskih rješenja danas mogu povezati pacijent i liječnik na bilo kojim točkama zemaljske kugle.<sup>399</sup>

• *Razvoj telemedicinskih informacijskih sustava i uvođenje telemedicinskih informacijskih centara u turističke destinacije*

U cilju podizanja razine kvalitete zdravstvene zaštite, u turističkim zemljama se razmišlja o razvoju telemedicinskih informacijskih sustava s ciljem osiguranja 24- satne pomoći za zdravstvene djelatnike i oboljele osobe koje se nalaze u udaljenim mjestima. Radi se o uvođenju telemedicinskog informacijskog centra kojemu bi jedna od djelatnosti bila podrška zdravstvene zaštite turista.

Osnovna djelatnost ovakvog centra bila bi pružanje medicinskih savjeta prema zahtjevu, bilo da se radi o hitnim stanjima ili drugim medicinskim problemima, pomoći pri trijaži i odluci o potrebi transporta do bolničkih ustanova, pomoći u interpretaciji dijagnostičkih nalaza (npr. EKG-a) i pružanju informacija koje bi omogućile turistima lakše snalaženje u zdravstvenom sustavu zemlje u kojoj borave. Informacije bi morale biti pružene na više jezika. U cilju osiguravanja pravodobnih i adekvatnih informacija potrebnih tijekom liječenja oboljelog, informacijski sustav morao bi omogućiti komunikaciju sa zdravstvenim ustanovama u zemlji, a prema potrebama i mogućnostima i sa zdravstvenim ustanovama iz inozemstva. Mogućnost komunikacije s centrom morala bi biti omogućena različitim komunikacijskim sredstvima od telefona, telefaksa, e-maila do videokonferencijskih sustava.

Još jedna od značajnih djelatnosti navedenog centra morala bi biti pružanje osnovnih informacija o djelatnosti centra, o radu naše zdravstvene službe i nekim osnovnim zdravstvenim i ekološkim pokazateljima, kao što su npr. kretanje zaraznih bolesti, rezultati kontrole čistoće mora i drugi savjeti koji su od interesa osobama koje putuju u

<sup>399</sup> Detaljnije o tome u: Marijan Erceg, *Telemedicina i turizam*, Zbornik radova "Zdravlje i turizam", str. 379.-384.

našu zemlju. U tom smislu bilo bi potrebno izraditi web stranice s navedenim informacijama i omogućiti im pristup putem Interneta. Na taj način naša zemlja mogla bi se prezentirati kao turistička destinacija koja je u zdravstvenom smislu sigurna.

U svijetu već postoji nekoliko takvih modela:

*MedAire A Global Medical Safety Net* primjer je sustava koji pruža razne vrste servisa kao što su mogućnost traženja medicinske pomoći (savjeta) tijekom 24 sata, informacije o zdravstvenim aspektima putovanja u različite krajeve svijeta i dr. Imaju web stranice, s velikim brojem poziva. Velike zračne tvrtke kao British Airways, Atlas Air i dr. uključuju usluge ovog servisa u svoju ponudu.

Drugi zanimljiv projekt je GETS tj. *Global Emergency Telemedicine Service*. To je zajednički projekt Europske unije, francuskog i talijanskog Ministarstva zdravstva, IET-a (European Institute of Telemedicine) i CIRM-a (Fondazione Centro Internazionale Radio Medico). Cilj tog projekta je ispitati mogućnosti razvoja centra za 24-satni višjejezični i višedisciplinarni telemedicinski nadzor i hitnu službu za područje cijelog svijeta. Ovaj projekt proizlazi iz iskustava CIRM-a koji još od 1931. godine radio vezom pruža medicinske savjete mornarima koji traže pomoć. Radi se o bogatom iskustvu od preko 40.000 poziva i 370.000 izmijenjenih poruka s posadama brodova diljem svijeta.<sup>400</sup>

Premda su danas ovakvi, suvremeni servisi telemedicine malobrojni i služe uglavnom putnicima u transportu avionima i brodovima, opravdanost implementacije ovakvih sustava u turističke destinacije je neupitna.

- ***Objektivno informiranje turista o opasnostima***

Posjetitelji turističkih destinacija trebali bi biti objektivno informirani o opasnostima s kojima su suočeni tijekom svog putovanja i boravka, a posebno sa specifičnim ozljedama i bolestima, te povećanim rizicima kojima su izloženi.

Objektivno informiranje trebalo bi obuhvaćati tri grupe informiranja:

a) ***Upozorenja na opasnosti od specifičnih ozljeda turista u moru***, gdje spadaju: ozljede vratne kralježnice vezane uz skokove na glavu u more, ozljede prilikom naleta

<sup>400</sup> Erceg, *Telemedicina i turizam*, str. 382-383.



plovila na kupače, ozljede prilikom kretanja na kamenitim obalama, ubod meduze te, rjeđe, ubodi ili ugrizi morskih riba.<sup>401</sup>

b) *Upozorenja na opasnosti od specifičnih ozljeda na kopnu*, posebno u kampovima te u drugim oblicima turističkog boravka u prirodi. Potrebna su dodatna upozorenja na prevenciju i zaštitu od ozljeda.

Među najčešće ozljede ove grupe spadaju: otrovanje biljkama (čije su žrtve često djeca), otrovanje gljivama, ozljede uzrokovane otrovnim životinjama i dr.<sup>402</sup>

c) *Upozorenja na opasnosti od pretjeranog izlaganja suncu*

Zbog toga što je sunčevo svjetlo naročito bogato UVB zrakama na morskoj obali i na velikim uzvisinama, u planinama, a s obzirom na jaku refleksiju UVB zraka preko vode, stijena, obale, snijega i sl., najčešće se javljaju akutne fotodermatoze.

Fotodermatoza kao posljedica pretjeranog izlaganja suncu postala je gotovo pravilo u našim kupališnim destinacijama. Kao dokaz tome nije potrebno izvršiti posebna istraživanja, već se pukim promatranjem turista na našim plažama može vrlo brzo ustanoviti da veliki broj njih tijekom sunčanja neprimodno pocrveni (i nastavlja dalje sa sunčanjem!), a može se uočiti i veliki broj turista (među njima je veliki broj djece) na plažama oko podneva, kad su sunčeve zrake najopasnije. A o nenošenju zaštite (kape, zaštitne kreme) da i ne govorimo.

Nezamislivo je kako na tu pojavu – koja nosi tolike rizike za turiste – nitko u našem turističkom sustavu ne reagira.

Evo nekoliko činjenica o fotodermatozi od koje redovito obolijevaju posjetitelji naših turističkih destinacija:

<sup>401</sup> Za ljude su opasne sljedeće morske životinje, među kojima su neke otrovne: žarnjaci - vlasulje, ribe - paukovke, škrpinae, žutulje, golubarke, jegulje, te otrovni pauzi. Turisti često stradavaju dok pauka skidaju s udice ili ga nagaze u pijesku, ali stradavaju i ronioci. Opasni su i bodljikaši - ježinci, zvjezdače i trpovi, od čijih uboda često stradavaju djeca. (Prema: Nikola Bradarić, *Infekcije, trovanja, ujed i otrovnih životinja i turizam*, Zbornik radova "Zdravlje i turizam", str. 425-445.). Detaljnije o ozljedama od kojih najčešće stradavaju turisti u: Ante Dragonić, Vladimir Boschi, *Trauma i turizam*, Zbornik radova "Zdravlje i turizam", str. 405.-410.

<sup>402</sup> U Hrvatskoj su među ujedima najopasniji ujed zmijski poskoka i ridovke. U Hrvatskoj nema otrovnih guštera. Odmah nakon ujeda zmijski poskoka dolazi ubod pauka. Opasnost za turiste prijeto i od opnokrilaca, prije svega od uboda ose, pčele, stršljena i bumbara, zatim su tu krpelji, grinje, škorpioni (premda kod nas nema otrovnih), gusjenice (opasnost prije svega za kampere), obadi. Osim o ujedima zmijski, čak ni mnogi naši liječnici ne znaju mnogo o ovim ubodima. (Bradarić, *Infekcije, trovanja, ujed i otrovnih životinja i turizam*, Zbornik radova "Zdravlje i turizam", str. 425-445.)

Namjerno izlaganje suncu povećava rizik dobivanja raka kože za 1,1 puta. Oni koji prilikom sunčanja izgore, imaju 4,2 puta veći rizik za dobivanje raka kože od onih koji ne izgore, a kod osoba profesionalno izloženih suncu je taj rizik 3,9 puta veći u odnosu na one koji nisu profesionalno izloženi suncu. Najveći rizik za dobivanje raka kože imaju svjetlooki i svjetlokosi pojedinci oba spola i djeca. S druge strane izostanak opekline i sklonost tamnjenju pri sunčanju smanjuje rizik dobivanja raka kože za 5 puta. Može se reći da na nastanak raka kože utječu izloženost suncu i pigmentarni status pojedinca.

Prema osjetljivosti, koža se dijeli na VI tipova, od vrlo osjetljive do neosjetljive.<sup>403</sup>

Učinci pojačanog ultraljubičastog zračenja na ljudsko zdravlje su višestruki i uzrokuju:

- pojačano crvenilo kože, kao opekline od sunca,
- rak kože - zloćudna promjena kože zbog oštećenja genetičkog materijala u stanicama,
- slabljenje imunološkog sustava slabi otpornost na brojne bolesti - rak, alergije i zarazne bolesti, posebno one koje se brane kožom,
- mreću - oštećenje oka pri kojemu se leće djelomično ili potpuno zamagljuje, kvari se vid i izaziva sljepoća.

Zaštita od UV radijacije je sljedeća:

*Prirodna:* rožnati sloj epidermisa i pigment melanin koji se nalazi u gornjem sloju kože, u čemu postoje znatne individualne razlike.

*Mjere zaštite - preporuke za osobnu zaštitu:*

- izbjegavati predugo izlaganje suncu, posebno između 10 i 15 sati,
- početno izlaganje suncu treba biti u kratkim intervalima od 15 do 20 minuta ujutro i kasno poslije podne,
- upotreba zaštitne odjeće i šešira: za dulji boravak na suncu treba odjenuti odjeću od gušćeg tkanja i šešir širokog oboda; koristan je i suncobran,
- koristiti zaštitne kreme s visokim zaštitnim faktorom (oko 15, a osobe koje žele potamnjeti 2-8).<sup>404</sup>
- nositi zaštitne naočale sa UV-filtrom.

<sup>403</sup> Milan Hodžić, *Ozonske rupe i zdravlje ljudi*, Zbornik radova "Zdravlje i turizam", str. 91- 97.

<sup>404</sup> Duje Marasović, *Kožne i spolne bolesti i turizam*, Zbornik radova "Zdravlje i turizam", str. 412-416.

Treba naglasiti da su se edukativnim mjerama i objektivnim informiranjem postigli određeni rezultati kod lokalnog stanovništva, koje sve češće izbjegava sunčanje prije 16 sati.<sup>405</sup>

Zanimljivo je, pored toga, istaknuti kako su se «naši stari», odnosno nekadašnji stanovnici primorskih krajeva Istre i Dalmacije, instinktivno sakrivali od sunca u središnjim satima dana tijekom ljeta. Otuda običaj poslijepodnevnog počinka, nošenja rubaca i kapa te zaštitne odjeće, raspored poljoprivrednih radova u ranim jutarnjim i kasnim poslijepodnevним satima, a odraz toga je i arhitektura istarskih «hiža» i dalmatinskih kuća koje karakteriziraju debeli kameni zidovi, relativno male staklene površine (manji prozori), kvalitetna zaštita na prozorima (tzv. «škura» debelog drvenog profila, često bez rebrenica, tzv. «grilja») i sl. Osim zaštite od topline i štetnosti sunčevih zraka, takva arhitektonska rješenja predstavljala su i kvalitetnu izolaciju od hladnoće tijekom zimskih mjeseci.

I dok u našim primorskim mjestima tijekom središnjih dnevnih sati tijekom ljeta život praktički zamire (društveni život, poljoprivredni radovi i sl.), naše se posjetitelje pušta da se doslovno «prže» na suncu u podne.

Objektivno informiranje o opasnostima, upozoravanje o štetnosti pretjeranog izlaganja suncu i izlaganja u središnjim dnevnim satima, prodaja zaštitnih kapa i krema, iznajmljivanje suncobrana, informiranje o visini tzv. UV-indeksa, adekvatni oblici animacije u zatvorenim ili osjenjenim prostorima tijekom središnjih dnevnih sati, posebno za djecu, samo su neki od oblika prevencije od fotodermatoze i povećanog rizika od raka kože koji se mogu uvesti bez znatnijih dodatnih troškova. Pri tome je često prisutan strah naših turističkih djelatnika da se ovakvim akcijama «turisti zastrašuju», a to je često opravdanje za nereagirane, na što je svaki komentar nepotreban.

#### **d) *Prevencija spolno prenosivih bolesti***

Turizam znači kretanje, opuštenost, a najčešće i spremnost većeg broja sudionika za ulazak u sve vrste neformalnih kontakata, pa tako i spolnih. Time se povećava rizik zaraze spolno prenosivim bolestima, pa treba razmišljati o načinima prevencije i

<sup>405</sup> Paradoksalno je da ti isti turistički djelatnici koji i sami sa svojim obiteljima izbjegavaju sunčanje u središnjim dnevnim satima, potpuno ravnodušno promatraju turiste koji to isto čine.

smanjenja rizika (izbjegavanje učestalog mijenjanja partnera, upotreba prezervativa i sl.), što je aktualizirano prvenstveno nakon pojave AIDS-a.<sup>406</sup>

e) **Posebna upozorenja za aktivnosti s povećanim rizikom** (npr. ronjenje, ekstremni sportovi, pojedini selektivni oblici turizma i dr.) s detaljnim uputama za adekvatnu zaštitu.

Premda se mnogi od tih sportova čine sigurnima, mnogi od njih nose u sebi visoku razinu rizika.

Zato je potrebno, u cilju sigurnog i učinkovitog izvođenja sportskih aktivnosti, imati sljedeće: visoku razinu obučenosti, organizaciju izvođenja, dobru organizaciju opće i specifične hitne pomoći, opremu (iako turisti često koriste vlastitu opremu), odgovarajuću tehničku i kadrovsku podršku od strane davatelja turističkih usluga i sl.

Rizik je tim veći što su većina turista početnici, koji svoje slobodno vrijeme žele optimalno iskoristiti i tako nadoknaditi ono što su propustili tijekom radne godine. Tek je manji dio turista dobro obučen, a to su aktivni sportaši i rekreativci, koji se na odmoru nastavljaju baviti sportom. U obuci, davatelji turističkih usluga angažiraju sportske organizacije ili sportaše pojedince kao učitelje.

Većina vodenih sportova spada u rizične, pa zahtijevaju u fazi izobrazbe, kao i u vrijeme normalne aktivnosti, nadzor i sudjelovanje liječnika. Dobivanje kvalifikacije za bavljenje određenom sportskom aktivnosti ne znači ujedno i savladavanje svih rizika, jer nedostaje iskustvo i izvježbanost. Nekritičnim se ljudima događaju udesi.<sup>407</sup>

Zdravstvena zaštita turista predstavlja značajan segment u turističkoj ponudi zemlje. Kvaliteta zdravstvene zaštite turista ovisi o njenoj dostupnosti i u područjima udaljenim od razvijenih medicinskih centara, a u kojima turisti najčešće borave.

Standardi zdravstvene zaštite turista trebaju postati nezaobilazan element kvalitete svake

<sup>406</sup> Za vrijeme masovnog turizma i prije pojave AIDS-a mnoge su kupališne destinacije bile označavane sa tri S: Sun-Sea-Sex. To je karakteriziralo i mnoge naše destinacije, prije svega u Istri i Dalmaciji. O prevenciji od spolno prenosivih bolesti u međusobnim kontaktima turista, kao i u kontaktima između turista i lokalnog stanovništva nije se mnogo razmišljalo ni onda, ali se, nažalost, o tome ne razmišlja ni danas, kad je ta opasnost realno prepoznata. O tome se donekle razmišlja tek kao o zanimljivom sociološkom fenomenu u turizmu (koji je u nekim našim krajevima izniknuo pojam tzv. *galeba* – mediteranskog zavodnika), karakterističnom prvenstveno za 70-e i 80-e godine prošlog stoljeća.

<sup>407</sup> Više o tome u: Ante Tukić, *Turizam i sportska aktivnost*, Zbornik radova "Zdravlje i turizam" str. 137- 145.

turističke destinacije.

Treba izgraditi sustav standarda zdravstvene zaštite turista u turističkim destinacijama, koji će ujedno predstavljati i kvalitativni pomak u zdravstvenoj zaštiti domicilnog stanovništva, odnosno zemlje u cjelini.

Ovakav sustav standarda moguće je izgraditi jedino multidisciplinarnim pristupom i koordinacijom različitih struka, prije svega medicinske i turističke.

Ovakav obrazac razvoja predstavlja najbolji put i ka razvoju zdravstvenog turizma kao selektivnog oblika ponude, za što Hrvatska ima visokokvalitetne potencijale.

### **7.6. Standardi turističkih atrakcija i kulturnih događanja**

Turistička atrakcijska osnova i kulturna događanja mogu se svrstati u istu grupu elemenata kvalitete turističke destinacije. Zajedničko im je to što su oba ova elementa vezana uz pojmove kao što su: *kulturni turizam*, *turizam u kulturi*, ali i posebna *turistička kultura*.<sup>408</sup>

Kulturno nasljeđe, zajedno s onim prirodnim, čini samu **osnovicu turizma** i njegovu «primarnu sirovinu». Turizam, naime, u golemoj većini svojih manifestacija uključuje i poneki kulturni motiv. Objekt interesa su najrazličitiji kulturno-povijesni spomenici te manifestacije umjetničkog, zabavnog, sportskog, gospodarskog i drugog značaja.

Između turizma i kulture, shvaćene u najširem smislu, postoji, dakle, kauzalni odnos. Turizam ima izrazito kulturnu funkciju, kao što i kultura sa svoje strane ima istaknutu ulogu u turizmu. Ipak, najprije se i najčešće kultura u odnosu na turizam počela razmatrati u povezanosti s obrazovnom ulogom turizma, tj. s ulogom razvijanja i oplemenjivanja

<sup>408</sup> V. Jadrešić, *Međudnos kulture i turizma*, Časopis Turizam, br. 3, Zagreb, 1989, str. 68., cit. u: Tomislav Hitrec, *Kultura – oslonac turističke politike Europske unije*, Časopis Tourism & Hospitality Management, br. 2, Fakultet za turistički i hotelski menadžment / WIFI Österreich, Opatija / Wien, 1995., str. 326.



ličnosti. Takav osnovni pristup pretpostavlja interdisciplinarnost upravo zbog mnogostrukih isprepletenih veza ovih dviju sveopćih društvenih realnosti.<sup>409</sup>

Koncept turističke destinacije skrenuo je pozornost na sintetsku atraktivnost šireg prostora, koja u sebi sadrži sve potencijalne i realne atrakcije nekog prostora. Ona je rijetko matematički zbroj, već je češće rezultat pozitivnog ili negativnog sinergijskog učinka.<sup>410</sup>

Na osnovi analize pojedinačnih potencijalnih i realnih turističkih atrakcija koje se nalaze na području destinacije, kao i mogućnosti njihova optimalnog korištenja, mogla bi se okvirno utvrditi potencijalna sintetska atraktivnost svake turističke destinacije, koju označavamo pojmom *turistička resursna osnova*.<sup>411</sup>

Dosadašnja istraživanja fenomena turističke atrakcijske osnove parcijalna su i nekonzistentna. Postojeća klasifikacija turističkih atrakcija na prirodne i na od čovjeka stvorene nedostatna je za upravljanje, kako turističkom atrakcijskom osnovom, tako i turističkom destinacijom. Problem je tim oštiji zbog ranije stečenih prava drugih sektora da upravljaju gotovo svim potencijalnim i realnim turističkim atrakcijama. Ove poteškoće dovode do otežanog planiranja razvoja turizma i kreiranja optimalnog turističkog proizvoda, a ujedno je otežana i zaštita turističkih atrakcija od uništenja, degradacije i neracionalnog korištenja.

Ključni odgovor na ova pitanja predstavlja osnovna *funkcionalna klasifikacija turističkih atrakcija*. Ona je predstavljena kroz višedimenzionalni model, koji obuhvaća podjelu potencijalnih i realnih turističkih atrakcija na 16 osnovnih vrsta, kojima su pridružene odgovarajuće osnovne vrste turističkih motiva i aktivnosti. Redosljed osnovnih vrsta turističkih atrakcija osigurava njihovo sekundarno grupiranje na sljedećim relacijama: prirodne – stvorene, izvorne – doradene, pretežito dokoličarske – nedokoličarske te materijalne – nematerijalne.<sup>412</sup>

<sup>409</sup> Hitrec, *Kultura – oslonac turističke politike Europske unije*, str. 326.

<sup>410</sup> Kušen, *Turistička atrakcijska osnova*, str. 41.

<sup>411</sup> Kušen, *ibid.*

<sup>412</sup> Kušen, *Turistička atrakcijska osnova*, str. 241.

U postupcima planiranja razvoja turizma i pri izradi marketinških planova potrebno je izvršiti analizu turističkih atrakcija. Pri tome je nužno izvršiti cjelokupnu evidenciju i evaluaciju turističkih atrakcija. Razlikuju se dva postupka evaluacije turističkih atrakcija:

- *za potrebe planiranja razvoja turizma*, postupak evaluacije uključuje analizu sezonalnosti, prihvatnog kapaciteta, vizitacijsko-stacionarnih značajki, kategorije turističke atrakcije te njene pripadnosti širem sustavu turističkih atrakcija,
- *za potrebe marketinškog planiranja turističke destinacije* treba izvršiti analizu poglavito s aspekta turističke dostupnosti i stupnja turističkog korištenja turističkih atrakcija.

Vođenje dokumentacije turističkih atrakcija vrši se kroz dva usporedna sustava - u pisanom obliku, u katastru turističkih atrakcija te pomoću grafičkog prikaza na kartografskim podlogama, u atlasu turističkih atrakcija. Nadalje, treba izraditi koncept turističke prostorne organizacije područja za koje se razvojni turistički plan donosi.

Zaštita turističkih atrakcija ovisi o identifikaciji i evidenciji potencijalnih i realnih atrakcija, primjeni načela održivog razvoja i koncepta prihvatnog kapaciteta turističke atrakcijske osnove te donošenju odgovarajućih propisa i mjera za zaštitu turističkih atrakcija od uništenja, degradacije i neracionalnog korištenja.<sup>413</sup>

Razrađen sustav turističkih destinacija te kvalitativni i kvantitativni kriteriji za njihovo proglašavanje, predstavljaju, dakle, osnovne preduvjete za vrednovanje, optimalno korištenje i zaštitu turističke resursne osnove. Sustav turističkih zajednica trebao bi se funkcionalno naslanjati na spomenuti sustav.

Za kvalitetno upravljanje turističkom destinacijom nužna je stalna koordinacija turističke i kulturne politike u destinaciji. Pritom se nerijetko događa da se humanistička vizija kulture sukobljava s onom utilitarističkom ili ekonomističkom, pa postoji trajna opasnost da pseudokultura potisne onu izvornu i iznevjeri tradicionalne vrednote proteklih naraštaja.

<sup>413</sup> Kušen, *Turistička atrakcijska osnova*, str. 242.

Istinski spoj turizma i kulture pretpostavlja usklađenost turističke i kulturne politike kako bi se izbjegle moguće kolizije. One proizlaze iz (naoko) suprotstavljenih interesa gospodarske eksploatacije kulturnih resursa u turizmu te njihove konzumacije, kao i između gostiju i domaćina, javnog i privatnog sektora itd.<sup>414</sup>

Upravo će kultura, obrazovanje, autentični doživljaji i iskustva biti pretpostavke aktivnog i održivog turizma. Suvremeni posjetitelj zahtijeva upoznavanje lokalne kulture, kontakte s domaćinima, a destinaciju sve manje shvaća kao pasivni promatrač – dokoličar vezan tek uz prirodne ljepote, klimu i površne dojmove. On posjećuje kazališta, muzeje i galerije, likovna i glazbena događanja, oduševljava se za pučki folklor, odlazi na festivale, sportska takmičenja, a uživa i u gastronomskoj kulturi. Sve to smatra **kvalitetom života**, s kulturom i turizmom kao njezinim bitnim sastavnicama.<sup>415</sup>

S obzirom na povezanost vjere i kulture, u širi okvir «kulturnog turizma» ubrajaju se i hodočašća, tj. posjete vjerskim središtima i manifestacijama. To je značajan segment na suvremenom turističkom tržištu, ali se zbog svojih specifičnosti u pravilu obrađuje zasebno.

Upravljanje turističkom destinacijom treba, dakle, kao značajnu aktivnost uključiti i upravljanje turističkim atrakcijama kao turističkom resursnom osnovom, a kao element kvalitete destinacije trebaju se naći i kulturne manifestacije različitih vrsta.

### **7.7. Standardi zabave i animacije, sporta i rekreacije te shoppinga**

Standarde zabave, animacije, sporta i rekreacije te shoppinga klasificirali smo u istu skupinu, jer proizlaze iz srodnih motiva turističkih posjetitelja, a prema svojoj organizaciji spadaju u skupinu izvanpansionskih usluga koje u našim uvjetima u pravilu organiziraju hotelska poduzeća. Mogućnosti za shopping predstavljaju pak specifičan element ponude turističke destinacije, i u izravnoj su vezi sa stupnjem razvoja trgovine na malo u promatranoj zemlji, odnosno s razvojem malog i srednjeg poduzetništva, zastupljenosti

<sup>414</sup> Hitrec, *Kultura – oslonac turističke politike Europske unije*, str. 326.

<sup>415</sup> Hitrec, *Kultura – oslonac turističke politike Europske unije*, str. 327.

trgovinskih lanaca i sl. Oni se dakle direktno naslanjaju na gospodarski sustav zemlje u cjelini. To se odnosi kako na trgovinu općenito, tako i na pojedine oblike trgovinskih podsustava, koji svi igraju određenu ulogu u turizmu i turističkoj ponudi destinacije.<sup>416</sup>

Istraživanja koja su izvršena u nekim našim turističkim destinacijama (Opatija, Rovinj, Poreč), s ciljem ispitivanja i analize potreba, interesa i stavova turista prema kulturno-zabavnim i sportsko-rekreativnim sadržajima, pokazala su sljedeće:

1. Kulturno-zabavni i sportsko-rekreativni sadržaji postali su potreba širokog kruga turista svih uzrasta, oba spola, te često predstavljaju jednu od osnovnih funkcija zadovoljavanja potreba, želja i interesa, što igra značajnu ulogu pri odabiru turističke destinacije.
2. Potrebe, interesi i želje turista za kulturno-zabavnim i sportsko-rekreativnim sadržajima intenzivno su izraženi i značajni.
3. Još uvijek nisu zadovoljeni neki od preduvjeta u turističkim destinacijama o kojima ovisi uspješnost korištenja ponuđenih sadržaja. U prvom redu to se odnosi na informiranje turista, programe, organizaciju, objekte, opremu i površine namijenjene sportsko-rekreativnim aktivnostima.
4. Za potpunije zadovoljavanje potreba turista, pozornost treba posvetiti programskoj i materijalnoj osnovi i organizacijskoj strukturi kulturno-zabavnih i sportsko-rekreativnih sadržaja u turističkoj destinaciji.<sup>417</sup>

Ponuda kulturno-zabavnih i sportsko-rekreativnih sadržaja u turističkoj destinaciji značajan je čimbenik u zadovoljavanju potreba turista, a time i značajan element kvalitete turističkih usluga u destinaciji.

Istraživanja izvršena u posljednjoj dekadi pokazuju značajan porast potreba za socijalnim kontaktom («socijalizacijom») tijekom provođenja odmora. To je dovelo do razvoja

<sup>416</sup> Kao primjer mogu poslužiti nekadašnji Duty Free Shopovi ili slobodne bescarinske prodavaonice, koje su odigrale značajnu ulogu u turističkoj ponudi bivše države, i to posebno na graničnim prijelazima i u nautičkom turizmu. (Detaljnije u: Aleksandra Bergudac, Uloga slobodnih bescarinskih prodavaonica u turističkoj ponudi Jugoslavije (diplomski rad), Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1990.)

<sup>417</sup> Miroslav Dodig, *Značaj i uloga kulturno-zabavnih i sportsko-rekreativnih sadržaja u ponudi turističkih središta*, Zbornik radova Hotelska kuća 94, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1994., str. 231.

sustava animacije u turističkim naseljima.

Pojam «animacije» se definira kao «inicijacija općih aktivnosti, uspostavljanje društvenih kontakata, na određenoj razini, u specifičnom stilu, sukladno određenoj razini kvalitete hotela u turističkoj destinaciji.»<sup>418</sup> Aktivnostima animacije zadovoljavaju se potrebe gostiju putem osobne usluge, pažnje, prijateljskog odnosa, čime gosti doživljavaju «posebno iskustvo», «nešto drugačije» i specifičnu, personaliziranu uslugu, zasnovanu na animacijskim programima, osmišljenim prema socijalnom profilu gosta, njegovim potrebama, željama i očekivanjima.<sup>419</sup>

U ovom su poglavlju prikazani najznačajniji standardi – elementi kvalitete turističke destinacije. Izostavljeni su elementi kvalitete vezani uz marketing i društveno-ekonomsko okruženje turističke destinacije. Oni će biti prikazani u nastavku, u poglavljima o marketingu i marketinškoj politici turističke destinacije, odnosno o upravljanju i upravljačkom sustavu u turističkoj destinaciji.

### **7.8. Marketing i kvaliteta u turističkoj destinaciji**

U sustavu upravljanja potpunom kvalitetom potrošač – kupac je kralj, on izražava svoju potrebu i želju za određenim proizvodima i uslugama.

S druge je strane proizvođač, koji formira ponudu. Ponudu treba stalno prilagođavati promjenama na tržištu, izraženu kroz potražnju.

Potražnja je izražena količinom i kvalitetom proizvoda i usluga koje kupac želi kupiti. Dakle, ponudu treba količinski i kvalitetno uskladiti s potražnjom.

<sup>418</sup> Finger, Gayler, 2003, cit.u: Tadeja Jere Lazanski, Aleksandra Brezovec, *Style As a Key Element of Modern Tourism and Hotel Animation Systems*, 17th Bienial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2004, New Trends in Tourism and Hospitality Management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., str. 988.

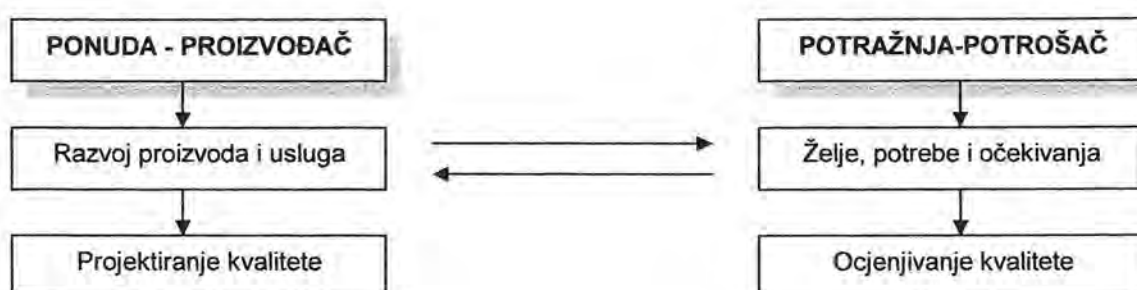
<sup>419</sup> Detaljnije u: Jere Lazanski, Brezovec, *Style As a Key Element of Modern Tourism and Hotel Animation Systems*, str. 987-995.



Kvaliteta proizvoda i usluga medalja je s dvije strane: jedna je strana slika proizvođača, a druga je strana slika potrošača. Kvaliteta proizvoda i usluga ovisi o kvaliteti obje strane medalje - kvaliteti proizvođača i kvaliteti potrošača.<sup>420</sup>

U nastavku rada obrazlažu se čimbenici koji utječu na odluku o izboru turističke destinacije.

Slika 12. Formiranje kvalitete proizvoda i usluga



Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002, str. 55.

Odluka o izboru destinacije uvjetovana je brojnim faktorima, pa se potražnja, prema tome, ne može promatrati tek funkcijom raspoloživog vremena i dohotka, već kao agregat i niza drugih, teško mjerljivih varijabli u okruženju obilježenom djelovanjem moćnih medija. Osim spomenutih faktora (vrijeme, dohodak, mediji, Internet), tu spada cjelokupni fizički i mentalni sklop ličnosti donositelja odluke (želje, sklonosti, interesi, ukusi)<sup>421</sup>, a sve pod utjecajem pomodnih trendova, prestiža, društvenih konvencija i dr.

Upoznavanjem tih varijabli nastoji se proniknuti u proces donošenja odluka glede destinacije (*decision making process*), pri čemu znanost koristi razne metode, najčešće ispitivanje posjetitelja u domicilu i u samom odredištu, nastojeći zapravo ustanoviti stupanj zadovoljstva gostiju.

U tim se istraživanjima apliciraju sve složeniji modeli (tzv. *choice models*) temeljeni na

<sup>420</sup> Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str. 54.-55.

<sup>421</sup> Aleksandra Krajnović, *Ponašanje potrošača u turizmu (seminarski rad)*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1997.

općoj teoriji izbora (*choice theory*), dopunjujući uobičajenu faktorsku analizu (Morley, 1994).

Zadovoljstvo se obično definira kao “*rezultat interakcija turističkog iskustva u destinaciji i očekivanja u njoj*”.<sup>422</sup> Izriču se dakle sudovi o pojedinim elementima ponude kojima ispitanici pridaju različite atribute (loše, srednje, dobro, odlično). Pritom dolaze do izražaja individualni i kolektivni vrijednosni sustavi, odražavajući segmentiranost tržišta i važnost nekih okolnosti kao što su npr. raniji posjeti, odnosno prethodno poznavanje odredišta. Već je, naime, naglašen sve veći udjel višekratnih putovanja (tzv. *repeated visits*), o čemu svjedoči i istraživanje TOMAS.

Turistički ugled (imidž) destinacije na tržištu posljedica je niza objektivnih i subjektivnih čimbenika, no on nerijetko blijedi i teško se ponovno dostiže.<sup>423</sup> Percepcije uopće ne nastaju autonomno, već su pod utjecajem odgoja, znanaca i prijatelja, promotivnih poruka i medija, pa nisu rijetke ni krive predodžbe i predrasude. Tako se npr. Irska na tržištu još uvijek bori s tzv. *problemima imidža* jer se povezuje s nemirnim Ulsterom. Drugi primjer: imidž Hrvatske kao “zemlje u ratu” imao je (još uvijek ima?) svoje produženo djelovanje.

Ima još mnogo takvih primjera u svijetu i otud tolika, opravdana, briga za održavanje i poboljšavanje imidža turističkih destinacija.

Teorija i praksa razradile su stoga složene instrumente **mjerenja imidža destinacije**. Ta se mjerenja mahom provode korištenjem otvorenih pitanja (*open-ended image questions*) te rangiranjem odgovora po važnosti i usporedbom više sličnih destinacija. One slabo profilirane o kojima ne postoji neko određenije mišljenje (a da se i ne govori o negativnim sudovima!) nemaju veće izgleda za uspjeh u tržišnoj utakmici. Stoga često i same destinacije potiču takva istraživanja kao oslonac za ključne marketinške odluke.

Odzorom stupnja atraktivnosti destinacije u nekom duljem vremenskom razdoblju može se smatrati faza životnog ciklusa u kojoj se neka destinacija nalazi. Višegodišnji turistički rast

<sup>422</sup> Hudman, Hawkins, op. cit. na str. 56.

<sup>423</sup> Hitrec, *Turistička destinacija, pojam, razvitak, koncept*, str. 57.

se u Hrvatskoj do kraja 80-ih godina temeljio prije svega na privlačnosti i izdašnosti prirodnih karakteristika njezinih destinacija - turističkih mjesta. Početkom 90-ih godina on ulazi u fazu stagnacije i pada, prije svega uvjetovano ratnom agresijom, ali i zbog rasta i napredovanja konkurencije. Danas je nužno kvalitetno repositioniranje kako bi se ušlo u fazu oporavka i daljnjeg razvoja.

Atraktivnost destinacije kao izraz tržišne prihvaćenosti može se promatrati jedino u kontekstu turističkog doživljaja, pa se može jedino iz toga i mjeriti - percepcijama i stavovima posjetitelja.

Svrha ovakvih mjerenja ogleda se u sljedećem:

1. na taj se način mogu uložiti maksimalni naponi u područje najvećeg raskoraka između obilježja destinacije i zahtjeva turističkih potrošača;
2. kako bi destinacija u marketinškoj strategiji isticala svoje konkurentske prednosti.<sup>424</sup>

Elementi atraktivnosti turističkih destinacija mogu se grupirati u tri tematska područja:

1. definiranje dimenzija atraktivnosti destinacija,
2. mjerenje atraktivnosti destinacija,
3. utjecaj iskustva i drugih varijabli na evaluaciju atraktivnosti destinacije.

### **1. Dimenzije atraktivnosti turističkih destinacija**

Turističku atraktivnost destinacije determiniraju različiti turistički sadržaji i usluge koji čine kombinaciju (turistički proizvod).

Većina istraživanja koja su se bavila ispitivanjem atraktivnosti destinacije rezultirala su njihovim grupiranjem.

Gearing, Swart i Var (1974) grupirali su te elemente atraktivnosti destinacije u sljedeće

<sup>424</sup> Preuzeto iz: Sanda Weber, Vesna Mikačić, *Determinante atraktivnosti turističkih destinacija - županija u Hrvatskoj*, Časopis Turizam, broj 3-4/1995., Institut za turizam, Zagreb, 1995.

kategorije:

1. prirodni faktori,
2. društveni faktori,
3. povijesni faktori,
4. mogućnosti za rekreaciju i kupovinu,
5. infrastrukturni elementi, hrana i smještaj.

Rad Ritchiea i Zinsa (1978) u fokus interesa stavlja kulturu kao determinantu aktivnosti (Quebec u Kanadi), ali taj rad također rezultira sljedećom podjelom:

1. klima i prirodne ljepote,
2. kulturna i društvena obilježja,
3. dostupnost,
4. stav prema turistima,
5. infrastruktura,
6. razina cijena,
7. mogućnosti za kupovinu,
8. kapaciteti za sport, rekreaciju i edukaciju.

Takva generalna podjela atraktivnosti destinacija susreće se i kod drugih autora (Gunn 1988, Haahti 1986, Shih 1986) koji su, zbog specifičnih ciljeva istraživanja koja su provodili, definirali i osnovne elemente privlačnosti turističke destinacije.

Dosadašnja istraživanja (1995) pokazuju da se u većini slučajeva neke dimenzije atraktivnosti mogu smatrati *općim dimenzijama*, jer su se pokazale ključnim pri ispitivanju atraktivnosti različitih destinacija. To su najčešće: klima, prirodne ljepote (Gearing, Swart i Var 1974; Ritchie i Zins 1978) i cijene (Mayo 1973).<sup>425</sup>

Za razliku od općih, izdvajaju se i dimenzije atraktivnosti koje su posjetiteljima važne u kontekstu posjete nekim određenim destinacijama. Te *posebne dimenzije atraktivnosti* ovise o obilježjima i pretežitosti atrakcija destinacije.

<sup>425</sup> Weber, Mikačić, *Determinante atraktivnosti turističkih destinacija - županija u Hrvatskoj*, str. 53.

## 2. Mjerenje atraktivnosti turističkih destinacija

Hu i Ritchie (1993) te Nyberg (1994) smatraju da atraktivnost turističke destinacije odražava osjećaje, vjerovanja i stavove koje pojedinac ima o mogućnostima destinacije da zadovolji njene ili njegove specifične turističke potrebe. Stoga se i evaluacija atraktivnosti mora osloniti na mjerenje stavova posjetitelja.

Varijable koje se najčešće primijenjuju u mjerenju atraktivnosti destinacija su važnost pojedinih elemenata turističkog proizvoda destinacije za posjetu određenoj destinaciji, kao i zadovoljstvo posjetitelja (Mazanec, Schmidhauser 1985, Institut za turizam 1987, 1989 i 1994).

Pri tome se već uobičajeno koristi skala od četiri ili pet stupnjeva ocjenjivanja (Likertova), a ocjene važnosti i zadovoljstva služe kao input za izradu strateških matrica - metodološkog oruđa koje identificira osnovne prednosti i slabosti turističke destinacije (Mazanec, Schmidhauser 1985, Wing-Vogelbacher 1991).

Prednost navedenog metodološkog okvira je u korištenju zatvorenih pitanja čija statistička obrada na jednostavan način omogućuje komparaciju dimenzija atraktivnosti više destinacija.

Uočena je, međutim, i slabost u definiranju determinanti atraktivnosti destinacije, koje mogu više predočavati mišljenje istraživača, a manje ispitanika pa je stoga nužna provjera adekvatnosti metodologije i na otvorenim pitanjima (Echtner, Ritchie 1993), koja upućuje na specifične sadržaje destinacije.

Rezultati istraživanja služe i:

1. za planiranje turističkog razvoja u destinaciji,
2. kao podloga za segmentaciju turističkog tržišta,
3. kao podloga za oblikovanje turističkog proizvoda i njegova diferenciranja u odnosu na konkurentne destinacije, olakšavajući time ujedno i identifikaciju ključnih atributa pozicioniranja.



### 3. Utjecaj iskustva i sociodemografskih varijabli na evaluaciju destinacije

Poznavanje destinacije ili prethodna posjeta, stvoreni imidž o destinaciji kao i geografska udaljenost između polazišta i odredišta te općenito ukupno znanje o destinaciji pokazuju se u mnogim istraživanjima kao varijable u signifikantnoj korelaciji sa stavom o destinaciji. Goodrich (1978) konstatira da percepcije, poznavanje i znanje igraju vrlo važnu ulogu u preferenciji nekog proizvoda. Hunt (1975) također dokazuje da oni koji su već posjetili SAD imaju pozitivnije mišljenje o ovoj destinaciji od onih koji ih nisu nikad posjetili, što pozitivno korelira s ponovnim izborom iste ili druge destinacije unutar turističke regije. Istraživanje Phelps (1986) također dokazuje da prethodno iskustvo pozitivno utječe na impresije ispitanika. Pozitivno iskustvo stvoreno na ovaj način može se prenijeti ("word of mouth") na poznanike, rođake i prijatelje, na što ukazuje i studija Cromptona (1981) o utjecaju socijalnih grupa na donošenje odluke o izboru destinacije.

Geografska udaljenost također na različite načine utječe na stvaranje imidža i donošenje odluke o izboru destinacije. Hunt u prethodno navedenom istraživanju navodi da "što je mjesto stanovanja ispitanika udaljenije to je imidž stvoren o destinaciji povoljniji", implicirajući time pojam egzotičnosti koji uvijek privlači potencijalnog turističkog potrošača.

Preferencije turističke destinacije prema pojedinim komponentama atraktivnosti pod utjecajem su različitih sociodemografskih, sociopsiholoških i geografskih varijabli (ponašanje potrošača - utjecaj na odabir destinacije):

- utjecaj muškaraca i žena (Mayers, Moncrief 1978),
  - utjecaj samaca ili obitelji s djecom (Nicholson, Snepenger 1988),
  - važnost duljine bračne veze te dobi (Wolgast 1958),
  - važnost socijalne grupe na donošenje odluke o putovanju (Crompton 1981),
  - visina prihoda domaćinstva (Nicholson i Snepenger 1988)
- i druge determinante koje utječu na izbor destinacije.<sup>426</sup>

<sup>426</sup> Weber, Mikačić, *Determinante atraktivnosti turističkih destinacija - županija u Hrvatskoj*, str. 54.-55.

Postoje i znatne razlike u preferenciji destinacija među različitim emitivnim tržištima (European Travel Monitor, 1993), što je djelomice uvjetovano i klimatskim razlikama između mjesta stanovanja i turističke destinacije.

Utjecaj sociodemografskih varijabli na evaluaciju destinacije promatran je i u slučaju Hrvatske (Weber, Telišman-Košuta) kada su stavovi ispitanika o elementima destinacije korišteni kao podloga za segmentaciju tržišta, pa je diskriminativna analiza pokazala da se stavovi turista najviše razlikuju s obzirom na dob i zemlju porijekla.

«Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS» jedino je kontinuirano istraživanje različitih obilježja putovanja i boravka turista u Hrvatskoj, a sustavno ga provodi Institut za turizam u Zagrebu.

Istraživanje utvrđuje profil i preferencije gostiju koji posjećuju Hrvatsku, ali omogućava i donošenje zaključaka o trendovima turističke potražnje u višegodišnjem razdoblju. Istraživanje se provodi u svim glavnim vrstama smještajnih kapaciteta – hotelima, turističkim naseljima, kampovima i privatnom smještaju, a od 2001. godine kao segment gostiju ispituju se i nautički gosti.

Rezultati istraživanja TOMAS prikazuju se na razini Hrvatske, a zatim se odabrana obilježja prikazuju za glavne zemlje porijekla i za primorske županije. Rezultati istraživanja objavljuju se u Osnovnom izvještaju, ali se prema iskazanom interesu korisnika mogu prikazati po različitim obilježjima i predmet su posebnih izvještaja čiji je cilj u produbljenijoj analizi pojedinih obilježja (trendovi turističke potražnje, zemlje porijekla, smještajni kapaciteti, zadovoljstvo ponudom, profil agencijskih gostiju).

Istraživanje TOMAS od izuzetne je važnosti za hrvatski turizam i za uspješno upravljanje turističkim destinacijama. Radi se o jedinom sustavnom istraživanju koje pruža kvalitativne informacije o turističkom tržištu, što je izrazito značajno uzme li se u obzir činjenicu da su uobičajeni statistički podaci u turizmu izraženi u kvantitativnim pokazateljima (noćenja, dolasci), koji ni izdaleka ne mogu predstavljati kvalitetnu informacijsku podlogu za upravljanje i donošenje odluka na svim razinama u turizmu. Istraživanje također omogućuje

usporedbu ostvarenja našega turizma kroz dulje vremensko razdoblje, tj. donošenje zaključka o trendovima turističke potražnje i potrošnje.

Jedan od najznačajnijih ciljeva istraživanja TOMAS je proširenje postojećih saznanja o determinantama atraktivnosti županija kao turističkih destinacija Hrvatske.

Pored toga, pojavljuju se i posebni ciljevi istraživanja:

1. ispitati zadovoljstvo gostiju pojedinim elementima turističkog proizvoda kao i njihovu važnost,
2. identificirati elemente turističke ponude koji prema ocjenama ispitanika najviše razlikuju pojedine županije,
3. ispitati koje sociodemografske varijable najviše diskriminiraju turiste prema iskazanom zadovoljstvu pojedinim elementima turističkog proizvoda.<sup>427</sup>

Provedena istraživanja pokazuju da što je turistička destinacija udaljenija od zemlje porijekla, to su granice definiranja pojma turističke destinacije šire. S druge strane, shvaćajući regiju kao temeljnu turističku destinaciju, dolazi do opasnosti da se ugrozi marketinški identitet manjih turističkih mjesta. Pored toga, postoje brojna turistička mjesta koja mogu i samostalno odgovoriti na zahtjeve tržišta.

Međutim, istraživanja su pokazala da se posjetitelji tijekom svog turističkog boravka kreću i zadržavaju u krugu (prostoru) do otprilike 50 km od mjesta svog privremenog boravka (smještajnog objekta u «matičnoj» turističkoj destinaciji), dok interes za izlete doseže do prosječno 100 km udaljenosti od mjesta privremenog boravka. To znači da otprilike tolika veličina prostora odgovara percepciji odredišta, shvaćenog kao prostor koji potencijalni gost bira za svoje turističko putovanje. To također znači da je upravo regija najbliža prostorna jedinica tome pojmu, a upravo od turističke ponude regije posjetitelji očekuju kvalitetu doživljaja i turističke ponude s raznolikim i komplementarnim elementima. Stoga sâm turistički proizvod destinacije, koji će zadovoljiti ukupne njihove zahtjeve tijekom turističkog boravka, u pravilu izjednačavaju s regijom.

<sup>427</sup> Weber, Mikačić, *Determinante atraktivnosti turističkih destinacija - županija u Hrvatskoj*, str. 54.-55.

Iz navedenog proizlazi da u upravljanju ponudom turističke destinacije odlučujuću ulogu ima regija (što otprilike odgovara – mada ne u svim slučajevima – administrativnim granicama naših županija). S marketinškog aspekta, regija se pojavljuje kao *krovna marka*, koja mora sadržavati «*snop*» različitih, kontrastnih i komplementarnih oblika ponude, koja će gostu moći pružiti lanac usluga s ciljem ponude tzv. «multiopcionalnog doživljaja».<sup>428</sup>

Upravljanje turističkom ponudom regije mora stoga pružiti kvalitetu ponude koja odgovara «multiopcionalnosti, pogodnosti i autentičnosti».<sup>429</sup>

Iz navedenog proizlazi opravdanost istraživanja i interpretiranja dobivenih rezultata upravo na razini županije, koja u Hrvatskoj najbliže odgovara prostoru koji gosti percipiraju i od kojeg očekuju odgovarajuću turističku ponudu tijekom svog boravka.

Hrvatska je teritorijalno podijeljena na 21 županiju čiji se prostor ne mora nužno poklapati s turističkim proizvodom koji se nudi potrošačima i s njihovom percepcijom destinacije. Međutim, takvo istraživanje do danas u Hrvatskoj nije provedeno. Zato je uzorak temeljen na podacima o turističkom prometu županija u kojima se odvija (danas) glavnina turističkog prometa. Polazi se i od pretpostavke da su to područja čije dimenzije turističkog proizvoda gosti razlikuju, što smo naveli ranije.

Istraživanjem (2001) je obuhvaćeno sedam primorskih županija: Istarska, Primorsko-goranska, Ličko-senjska, Zadarska, Šibensko-kninska, Splitsko-dalmatinska i Dubrovačko-neretvanska.

Polazišna hipoteza u istraživanju TOMAS jest da se zadovoljstvo pojedinim elementima turističkog proizvoda destinacije razlikuje s obzirom na:

1. destinaciju - županiju,

<sup>428</sup> Preuzeto iz: Harmut Luft, *Das Organisationsproblem des Destination Management*, Časopis Tourism & Hospitality Management, Vol. 5, Br. 1-2, Fakultet za turistički i hotelski menadžment / WIFI Österreich, Wien / Opatija, 2000, str. 212-218.

<sup>429</sup> Orig.: «Multioptionalität, Convenience und Authentizität», Preuzeto iz: Bieger. Th., *Change Management in Destinationen als Schlüsselfaktor für die Realisation neuer Strukturen*, u: *Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz* (Hrsg.: Bieger/Laesser), Bern, 1998., cit.u: Luft, *Das Organisationsproblem des Destination Management*, str. 217.

2. učestalost posjeta,
3. pratnju na putovanju,
4. zemlju porijekla turista,
5. spol ispitanika,
6. dob ispitanika.

*Izbor dimenzija atraktivnosti destinacije* pojavio se kao posebno složeno pitanje jer ovaj izbor odražava sam smisao istraživanja, a ima utjecaj i na samu strukturu rezultata istraživanja, njihovu interpretaciju i samu «korisnost» dobivenih informacija i njihovu upotrebljivost u procesu upravljanja turističkom destinacijom i donošenju relevantnih menadžerskih odluka.

Kompleksnost turističkog proizvoda nalaže da mjerenje atraktivnosti destinacije obuhvati sve komponente složenog turističkog sistema koji posjetitelju pruža niz različitih usluga i proizvoda za vrijeme posjeta destinaciji.

Na temelju pregleda literature i dosadašnjih istraživanja, odabrana je 31 varijabla za predstavljanje osnovnih dimenzija - činitelja atraktivnosti destinacije - na način da se obuhvate glavni elementi turističkih proizvoda pojedinih područja u Hrvatskoj.

Te su varijable podijeljene u skupine:

#### **A) ELEMENTI SMJEŠTAJNE PONUDE:**

komfor smještaja, kvaliteta usluga, kvaliteta hrane, opremljenost objekta, uredenost okoliša i vrijednost za novac.

#### **B) ELEMENTI TURISTIČKOG PROIZVODA DESTINACIJE:**

**Ekološki elementi:** klima, ljepota prirode i krajolika, uredenost okoliša, slikovitost mjesta.

**Socijalni elementi:** gostoljubivost, osobna sigurnost, poznavanje stranih jezika.

**Elementi turističke ponude:** kvaliteta hrane u restoranima izvan smještajnih objekta, raznolikost restorana u mjestu, pogodnost za provođenje obiteljskog odmora, pogodnost za održavanje konferencija, sastanaka, pogodnost za provođenje kratkog odmora.



**Infrastrukturni elementi:** prometna dostupnost mjesta, kvaliteta lokalnog prijevoza, kvaliteta usluga na cesti, kvaliteta PTT usluga.

**Promocijski elementi:** kvaliteta označavanja znamenitosti, kvaliteta informacija/opskrbljenost prospektima.

**Elementi zabave i rekreacije:** raznolikost izleta u okolicu, mogućnost za šetnje i planinarenje, bogatstvo sportskih sadržaja, raznolikost sadržaja za zabavu, raznolikost kulturnih priredbi, mogućnost za kupovinu.

**Element evaluacije:** vrijednost za novac.

Ispitanici su na dva načina ocjenjivali navedene varijable. Ocjenjivali su:

1. važnost pojedinih elemenata za boravak u odabranoj destinaciji (važno-nevažno),
2. stupanj zadovoljstva na skali od 1 do 4 (1-vrlo loše, 4-vrlo dobro).<sup>430</sup>

Zbog složenosti turističkog proizvoda destinacije, kao i kompleksnosti i složenih veza koje se pojavljuju unutar sustava upravljanja turističkom destinacijom, a u cilju boljeg razumijevanja destinacijskog sustava i proizvoda destinacije te povezivanja s potražnjom, prepoznata je potreba za provođenjem i širih, odnosno sveobuhvatnijih istraživanja turističke destinacije.

Osnovna pretpostavka na kojoj se temelji model ovakvih istraživanja jest da resursi i identitet turističke destinacije moraju biti profilirani, transformirani i vođeni. Između stvarne i potencijalne potražnje i djelovanja lokalnih dobavljača u destinaciji postoji izrazita međupovezanost. Destinacijski proizvod je rezultat tog procesa.

Između odgovornih za marketing destinacije i proizvoda destinacije danas postoji slaba veza. Jedna od osnovnih funkcija turističke uprave treba, stoga, postati povezivanje tržišta i ponude te novih tržišta i ponude, a ne stalna opskrba istog tržišta novim proizvodima.

Da bi se to postiglo, uvjet je jasno definiran i dobro vođen proizvod.

<sup>430</sup> Weber, Mikačić, *Determinante atraktivnosti turističkih destinacija - županija u Hrvatskoj*, str. 55. Opisane su determinante atraktivnosti i elementi evaluacije preuzeti iz istraživanja sprovedenog 1994. godine, ali se one – kako je navedeno ranije – u svojoj osnovi ne mijenjaju – radi omogućavanja usporedivosti podataka i dobivanja informacija o trendovima na strani potražnje.

U tu svrhu predlaže se model tzv. *analize destinacijskog sustava*, koji sadrži ispitivanje svih najznačajnijih komponenti složenog sustava turističke destinacije, u cilju kvalitetnijeg sagledavanja i upravljanja proizvodom turističke destinacije.

U nastavku se prikazuju ciljevi i metodologija ovakvog tipa istraživanja.<sup>431</sup>

Ciljevi analize destinacijskog sustava su sljedeći:

1. analiza domaćih i međunarodnih trendova:
  - a. u potražnji,
  - b. u ponudi,
  - c. analiza konkurenata (izravnih),
2. analiza konkurentnosti destinacijskog sustava, pozicioniranje na tržištu i percepcija o destinaciji – percepcija lokalnih dobavljača, posrednika,
3. analiza marketinške strategije i sredstava,
4. prednosti i nedostaci sustava,
5. strategije upravljanja.

Koraci istraživanja su sljedeći:

1. *analiza dosadašnjeg razvoja destinacije kao sustava*. Sekundarni podaci: statistički, istraživanja, sektorska analiza (npr. hoteli, prijevoz, distribucija),
2. *marketinško istraživanje veza između ponude i potražnje* (segmenti, proizvodi) - istraživanje potražnje, lokalnih dobavljača, turoperatora, brošura destinacije, sredstava komunikacije, traži se raskorak, “veza” ponude i potražnje,
3. *osnova pozicioniranja - dublja analiza*.

**Analiza potražnje** kao dio prikazanog istraživanja zasnovana je na istim principima kao i prethodno opisano istraživanje TOMAS. I ovdje je jedna od osnovnih dilema bila izbor adekvatnih determinanti atraktivnosti turističke destinacije. Poznato je da se u praksi preferiraju demografski i društveno-ekonomski pokazatelji, a odnedavno su sve

<sup>431</sup> Prikazan je model autorica Mare Manente i Mirelle Cerato, opisan u radu: *Razumijevanje destinacije kao sustava: prijedlog metodologije*. Rad je objavljen u Časopisu Turizam, vol. 47, Broj 3/1999, na str. 187-209.

zastupljenije i psihografske karakteristike (karakteristike ponašanja), npr. lojalnost turističkom proizvodu, ali i vrijednosti, stil života, osobnost i sl.<sup>432</sup>

Mazanec o segmentaciji turističkog tržišta navodi: «*Bilo koja varijabla ili projekt koji pokazuje snagu predviđanja u odnosu na ponašanje na putovanju može se uzeti u obzir prilikom opisa segmenta.*»<sup>433</sup>

Ciljevi analize potražnje kao dijela analize destinacijskog sustava istovjetni su. Ispituje se tko su realni i potencijalni posjetitelji destinacije, prije svega s obzirom na dob, spol, mjesto stalnog boravka, prihod domaćinstva, ispituju se motivi, percepcija i zadovoljstvo proizvodom, ponašanje na putovanju, zatim način dolaska, zadovoljstvo konkurencijom i ponovni dolazak i sl. Uzorak obuhvaća 4.200 ispitanika.<sup>434</sup>

Segmenti tržišta koji se ispituju:

1. aktualni/nedavni posjetitelji (redoviti i neredoviti),
2. nezadovoljni posjetitelji (bili su u destinaciji i više se nisu vraćali),
3. potencijalni (koji nisu nikad bili u destinaciji - *stvarno potencijalni* i koji su bili u destinaciji, ali nisu bili zadovoljni - *nezadovoljni potencijalni*).

U okviru ovog ispitivanja, zanimljivo je, izvode se postupci **analize sustava turističke ponude**. Nažalost, ovaj je segment istraživanja kod nas praktički potpuno zanemaren, a može pružiti višeznačne i korisne informacije o turističkoj ponudi. Cilj je ove analize definirati proizvodne linije i proizvode destinacije te ispitati koja je njihova uočljivost i dostupnost na tržištu.

Analiza sustava turističke ponude obuhvaća sljedeće korake:

1. ispitati tko su *Opinion Leaders*, koja je njihova uloga i kompetencija,

<sup>432</sup> O tome detaljnije u: Reisinger, Mavondo, Weber: *Do values, personality and motivations influence tourist activities and lifestyle?*, Zbornik radova *Reinventing a Tourism Destination, Facing the Challenge*, autorice: Sanda Weber i Renata Tomljenović, str. 65-87.

<sup>433</sup> Mazanec (1994), cit.u: Manente, Cerato, *Razumijevanje destinacije kao sustava: prijedlog metodologije*.

<sup>434</sup> Usporedbe radi, veličina uzorka u istraživanju TOMAS 2001. godine iznosila je 4.219 ispitanika anketiranih u 73 turistička mjesta.

2. izvršiti *izravni intervju* s uzorkom tih osoba – saznati koja je uloga, kakvo je razumijevanje sustava, kakvo je menadžersko ponašanje te percepcija prednosti i nedostataka ponude,
3. *analiza informativnog materijala* koji proizvode privatna ili javna poduzeća, a distribuiraju lokalni turistički uredi.

U uzorak ulaze: poduzeća, poduzetnici, hoteli, brodari, vodiči, sportski djelatnici, učitelji skijanja i dr. Ispituje se o prošlosti i sadašnjosti destinacije, želi se doznati koji su odnosi između sudionika, konkurentnost i sl.

**Analiza turističkog sustava** podrazumijeva intervju s utjecajnim osobama u turističkom sustavu. Pri tome se žele ispitati i saznati sljedeće informacije i mišljenja:

1. opći razvoj potražnje,
2. opći razvoj potražnje po segmentima,
3. prednosti i nedostaci sustava,
4. konkurentnost drugih,
5. koji su upotrijebljeni kanali distribucije.

**Analiza promotivnog materijala** pojedinih segmenata u destinaciji i destinacije općenito, pri čemu treba posebno ispitati:

1. kako se promovira proizvod, koja je uočljivost proizvoda s aspekta turističke potražnje,
2. dostupnost proizvoda turistima (npr. telefonski brojevi, kontakt osobe, cijene i sl.),
3. kakvi su oblici ponude zastupljeni: pojedinačan, paket aranžman, prodajna mreža, usporedba s konkurencijom i sl.

**Analiza turoperatora** obuhvaća sljedeće elemente:

- *analiza kataloga turoperatora*: ispituje se analiza zastupljenosti kataloga po tržištima, definiranje imidža, uočljivosti i pozicioniranja destinacije u katalogima, konkurentnost, analiza tržišta po segmentima, analiza cijena i sl,
- *verifikacija pondera destinacije u ukupnom turooperatorskom proizvodu* u usporedbi s drugim destinacijama (istog nivoa) - broj namijenjenih stranica u brošurama,

prodani aranžmani, veličina i vrsta smještaja ponuđenog u destinaciji (kvalitativna i kvantitativna analiza) i sl,

- *vrednovanje imidža* koji je turoperator imao o destinaciji i konkurentima, analiza tekstova o ponudi destinacije, analiza objavljenih fotografija, analiza proizvoda, analiza aktivnosti i opisa destinacije,
- značajke pojedinih elemenata turističkog proizvoda destinacije i usporedba s proizvodima destinacije konkurenata – karakteristike usluge smještaja i drugih pojedinačnih usluga, kartice odanosti redovnih gostiju, ostali elementi ponude - čuvanje djece, sportske aktivnosti i sl. te njihova zastupljenost u prodaji turoperatora,
- analiza cijena prema kategorijama, tipu usluge i sezoni, odobravanje popusta,
- ponder koji je pridodan proizvodu destinacije u odnosu na ukupno prodane proizvode (najprodavaniji aranžmani i planovi),
- razumijevanje kratkoročnih trendova potražnje za tipom turizma koji se razvija u destinaciji,
- pozicioniranje destinacije u odnosu na glavne konkurente,
- može se zatražiti da turooperatori izniveliraju ponudu u osam glavnih područja ponude: prirodni i kulturni resursi, ponuda smještaja, drugi elementi ponude, sportske aktivnosti, ukupna ponuda po dobnim skupinama i sportskim kapacitetima, profesionalizam i ljubaznost lokalnih dobavljača te odnosi regije s turoperatorom,
- imidž o destinaciji, njenim sadašnjim i budućim izgledima,
- ispitati po kojim kriterijima turooperatori odabiru turističke destinacije za svoje programe putovanja.

Zaključuje se da je prikazana analiza sveobuhvatna, ali još uvijek nije potpuno iscrpljeno cijelo područje. Ona uključuje i istraživanje koje je istog tipa kao TOMAS, ali i istraživanje nekih drugih komponenti složenog sustava turističke destinacije.

Neki autori smatraju da je za kvalitetnu analizu cjelokupnog sustava u turističkoj destinaciji potrebno ispitati još i sljedeće:



- analiza dolazaka i noćenja, izraženih u postotku ukupne potražnje u odnosu na ostale konkurente, rangirati destinaciju prema ostalim destinacijama – konkurentima, utvrditi trend rasta ili pada,
- duljinu boravka posjetitelja,
- lojalnost,
- “psihološke koristi” od osobito zanimljivih aktivnosti,
- osmišljavanje doživljaja na odmoru,
- opće trendove: povećanje raspoloživog dohotka i vremena, starenje stanovništva,
- promjene u načinu potrošnje i traženju informacija,
- trendove vezane uz glavnu aktivnost (kupanje, sunčanje, štetnost zračenja),
- nova očekivanja turista,
- proizvod destinacije - da li je on u skupini tzv. 3S destinacije, selektivni oblici ponude i potražnja za njima (staze za pješaćenje, za bicikle i sl.),
- analiza ponašanja potencijalne potražnje - ljudi koji nikad nisu bili u destinaciji - koje su njihove želje i očekivanja,
- koji su osobni razlozi za dolazak: blizina destinacije ili dom prijatelja ili rođaka i sl,
- analiza razloga nezadovoljnih posjetitelja,
- analiza «vrijednosti za novac»,
- da li je percepcija proizvoda destinacije dovoljna da opravda svladavanje geografskih i psiholoških barijera,
- analiza sklonosti domaćih i stranih posjetitelja,
- da li se destinacija doživljava kao “tehnička” i “visokokupališna” - samo za sportaše i iskusne kupače - što je s “mekim” proizvodom,
- koliko su prepoznatljivi proizvodi koje turisti navode kao najpoželjnije, koliko oni postoje, koliko su “upakirani” i prikladno predstavljeni,
- koliko su zastupljeni proizvodi nove “proizvodne linije”,
- treba ocijeniti konkurentnost glede cijena,
- stalno ispitivati konkurentnost konkurenata, njihovih proizvoda i «linija proizvoda»,
- ispitati mogućnosti za razvoj ljetnog, zimskog i međusezonskog proizvoda.<sup>435</sup>

<sup>435</sup> Detaljnije u: Mirella Cerato, Maria Carla Furlan, Valeria Minghetti: *Od metodologije do akcije: Sustav alpske destinacije u praksi, na primjeru doline Aoste*, časopis Turizam, Vol. 47, Broj 3/1999, Institut za turizam, Zagreb, 1999, str. 210-229.

## 8. MODELI ORGANIZACIJE MENADŽMENTA KVALITETE TURISTIČKE DESTINACIJE

Danas ne postoji univerzalni model uspješne turističke destinacije koji bi se mogao imitirati. Kako smo naveli ranije, turistička organizacija, koja treba postati nositelj modernog menadžmenta, nalazi se pred važnim zadatkom, a to je uspostavljanje adekvatnog upravljačkog sustava te usmjeravanje njenih aktivnosti prema podizanju ukupne kvalitete turističkog proizvoda u destinaciji, temeljenog na održivom razvoju turizma. To je ujedno i podloga za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u turističke destinacije, ne samo kod nas, već i u drugim, razvijenijim turističkim zemljama.

U nastavku se prikazuje nekoliko modela iz suvremene teorije i prakse, koji predstavljaju pokušaje usustavljanja suvremenog upravljanja turističkom destinacijom. Prikazat će se švicarski model, zatim pokušaj koordinacije upravljačkih aktivnosti na nivou destinacije u Velikoj Britaniji, kao i model implementacije sustava upravljanja kvalitetom u španjolske turističke destinacije. Prikazani modeli poslužili su kao temelj za osmišljavanje vlastitog modela suvremene turističke organizacije (vlastitog prijedloga autora) prilagođenog hrvatskim uvjetima, koji se prikazuje u narednom poglavlju.

Prikaz ovih nekoliko modela bit će zaokružen «univerzalnim» tzv. *konceptualnim modelom* turističke destinacije i njenih komparativnih prednosti, koji može poslužiti kao izvrstan alat u modernom menadžmentu i marketingu turističke destinacije.

### 8.1. Švicarski model menadžmenta turističke destinacije

Švicarska je zemlja s dugom i bogatom tradicijom turističke organizacije, koja je u svojoj prošlosti imala brojnih uspješnih organizacijskih rješenja. Međutim, razvojem turizma te je stare organizacijske strukture «pregazilo vrijeme», te se Švicarska – slično kao i Hrvatska – nalazi pred važnim problemom, a to je kako izvršiti transformaciju tradicionalnih turističkih

institucija u organizacije suvremenog destinacijskog menadžmenta.<sup>436</sup>

Turistička organizacija u Švicarskoj datira još od 1864. godine, kada je osnovana prva lokalna turistička uprava u St. Moritzu. Zanimljivo je napomenuti da su prve turističke organizacije u Švicarskoj nastale otprilike u istom vremenskom razdoblju kao i kod nas.

U Švicarskoj je, sve donedavno, svaka lokalna turistička uprava bila organizirana kao privatna agencija s privatnim turističkim poduzećima i predstavnicima stanovništva kao svojim članovima. Slične se organizacije još mogu naći na regionalnoj i državnoj razini, sa zadatkom pružanja vlastitih marketinških usluga, oblikovanja i održanja kvalitete proizvoda, organiziranja proizvoda i pružanja usluga te aktivnog lobiranja.

U međuvremenu je postalo općeprihvaćeno da je takva struktura dosegla svoj maksimum, uglavnom stoga što se decentralizirani marketinški napori nalaze znatno ispod kritične mase, dok administrativne troškove postaje gotovo nemoguće kontrolirati. S obzirom na te probleme, udruga direktora švicarskih turističkih ureda, zajedno s predstavnicima Nacionalne turističke udruge i dva sveučilišta (iz St. Galena i Berna), izradila je novi *koncept reorganizacije turističkih struktura u Švicarskoj* (VSTD, 1997).

Polazne činjenice na kojima se temeljio koncept bile su sljedeće:

1. Turistički proizvod destinacije treba biti optimalno oblikovan prema potrebama gosta (marketinški aspekt),
2. Za pružanje kvalitetne usluge u destinaciji nužno je razviti stručni marketing (stvaranje novih struktura),
3. Navedeno zahtijeva dublje oblike suradnje. Pitanje suradnje i njenih ograničenja postaje jednim od ključnih pitanja,
4. Važno je pitanje primjene (implementacije) i upravljanja procesom promjena.

Švicarske destinacije gube tržišni udio (i) zbog toga što se do sada održavalo tradicionalno oblikovanje turističkih proizvoda. Ono što nedostaje (ne samo) švicarskim destinacijama je

<sup>436</sup> Prikaz je izvršen na osnovi: Christian Lässer, *Implementacija destinacijskih struktura: Iskustva vezana uz Švicarsku*, časopis Turizam, Vol. 47, Broj 3/1999, Institut za turizam, Zagreb, 1999, str. 230-244.

jasno i izravno usmjerenje turističkog proizvoda prema određenim tržišnim potrebama i segmentima.

Konstatiralo se da razvoj destinacije treba usmjeravati u sljedeća tri pravca djelovanja:

1. prema ponudi koja se temelji na vremenu (tzv. «*time based offers*»): s aspekta duljine boravka i s aspekta mogućnosti rezervacije i brzine kojom se ona potvrđuje,
2. prema multiopcionalnosti - lako dostupne opcije i izbor više različitih mogućnosti za provođenje slobodnog vremena posjetitelja,
3. prema konceptu «više kvalitete za manje novaca».

Nadalje, destinacije i njihove proizvode, prema prikazanom konceptu, trebalo je i treba redizajnirati - preoblikovati u smislu:

1. integriranog lanca usluga koji potrošačima pruža najveće moguće pogodnosti,
2. promocije poznatih proizvoda,
3. prodaje putem distribucijskog sustava «*just-in-time*», koja omogućava potrošaču dobivanje informacije i mogućnost rezervacije bilo gdje, u bilo koje vrijeme i s trenutnim dobivanjem odgovora.

U međuvremenu je učinjeno sljedeće:

1. **s aspekta kvalitete:** Švicarski nacionalni turistički ured pokrenuo je nacionalni program pri kome učesnici imaju opciju napredovanja do tri različita nivoa kvalitete, poboljšavajući time i proizvodnju (proces) i proizvode (output), tj. njihovu kvalitetu.
2. **s aspekta vremena:** Ponuda se postupno prilagođava sve kraćem vremenu boravka turista u destinaciji. Uz to, rezervacija proizvoda i usluga ubrzana je primjenom tzv. *Desklinea*, Swisscomova informacijskog sustava koji treba prerasti u nacionalnu mrežu rezervacije, što bi znatno povećalo broj prodajnih mjesta u zemlji i inozemstvu.
3. **multiopcionalnost** je poboljšana ekstenzivnom interpretacijom turističkog proizvoda, odnosno uključivanjem u ponudu svega što bi turistima moglo biti zanimljivo. Osim toga, pojavili su se brojni novi oblici ponude.

Inovacija u oblikovanju proizvoda i usluga zasniva se na dosljednom, prema kupcu orijentiranom, složenom («skupnom») proizvodu (Lässer, 1998) vezanom uz:

1. destinaciju (u smislu prostora u i oko destinacije) i njen proizvod («brand») - geografska definicija,
2. aktivnosti (definicija posebnog interesa),
3. pojedine atrakcije (znamenitosti, događanja) ili pojedina poduzeća (hoteli i ostalo).

Zbog toga, destinacije i njihove organizacije:

1. Rade na formiranju proizvoda s mogućnošću brze rezervacije i povoljnijim odnosom cijena/vrijednost, koji nastaje suradnjom partnera iz cjelokupnog lanca usluga. Primjeri: kombinacija prijevoza i aktivnosti, noćenja i sportskih aktivnosti itd.
2. Dosljedne su u namjeri da slijede *brand-politiku*, odnosno politiku marke proizvoda (pozitivni primjeri: “*Heidiland*” u St. Gallenu, “*Thurgau-Bodensko jezero*” kao dio regionalne kampanje “*Thurgau - Švicarska*” i sl.).
3. Osiguravaju određeni izbor aktivnosti surađujući s ponuditeljima tih usluga i s drugim destinacijama (primjer: vožnja biciklom uz jezero Constance, koju promovira Thurgau Tourism, kantonalna turistička agencija).

U cilju povećanja prodaje, destinacijske organizacije djeluju uglavnom putem uvođenja *all-inclusive ponude*, odnosno kreiranja konkretnih destinacijskih paket-aranžmana, koji se prodaju po cijeni paketa.

All-inclusive ponuda turističke destinacije može se shvatiti i kao sredstvo promocije, jer se njome postižu i drugi ciljevi, osim prodaje u užem smislu (Lässer, 1998). Ona je:

- efikasan način da potrošač sazna informacije o destinaciji,
- svojevrsni «mamac» za potrošače, s ciljem da all-inclusive ponudu rezerviraju ili da temeljem nje sami sastave vlastite aranžmane,
- polazni komparativni pokazatelj koji se odnosi na zbroj pojedinih usluga i cijena, koji se može usporediti sa sastavljanjem vlastitog aranžmana.

Navedeno ilustrira ulogu i značenje složenog informacijskog i rezervacijskog sustava čije oblikovanje treba uglavnom biti usmjereno prema:

- prodaji paket aranžmana,



- mogućnosti da potrošač samostalno sastavlja “košaricu” pojedinačnih proizvoda i usluga (individualizacija “košarice”), ali da plati samo jedanput (princip «one-stop-shop»).

Ukupno promatrajući, destinacija i njeni proizvodi mogu se oblikovati pod sljedećim uvjetima:

**I. s obzirom na potražnju:**

- jasan uvid u ponašanje gosta i njegove potrebe,
- gotovo očiti razlozi i vidljivi motivi potražnje ciljnog segmenta gostiju,
- barem kakva-takva marka proizvoda, prepoznatljivo ime destinacije,
- minimalna homogenost ponuđenog proizvoda,
- pogodnost kupnje proizvoda i usluga (pristupačna i efikasna sredstva komunikacije i prodaje, npr. informativni centri).

**II. s obzirom na ponudu:**

- minimum vrijednosti dodan budućoj destinaciji,
- prijevozna sredstva (javna i privatna) unutar destinacije (kvalitetna prometna mreža),
- zdrav razum ili kredo u radu poduzeća i organizacija,
- spremnost u prevladavanju politički motiviranih ograničenja; posebice veličina destinacije mora biti nezavisna o njenom političkom kontekstu,
- spremnost na financijsko investiranje u oblikovanje ponude,
- razumijevanje potrebe kooperacije (suradnje) među partnerima u turističkoj destinaciji, radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva.

Dok se stvaranje novih proizvoda i njihove marketinške implikacije mogu manje ili više generalizirati, iskustvo pokazuje da nužne marketinške strukture i njihovo financiranje zahtijevaju složeniji pristup.

Kao prvo, izdašnije financiranje turističkog marketinga moguće je u područjima s vrlo intenzivnim turizmom (npr. ključni turistički gradovi ili područja s jedinstvenim atrakcijama).

Iskustvo u nekoliko kantona ili gradova (St. Gallen, Berne) u Švicarskoj pokazuje da je, *posebno turizmom motiviran porez na promet* – s obzirom na opće odbacivanje - teško moguće realizirati na područjima koja nisu u potpunosti ovisna o turizmu. To je moguće objasniti zahtjevom *specifične prodaje bazirane na turizmu* općenito i posebno na marketinškim naporima turističke organizacije.

Zajedničko (kombinirano) financiranje - od strane države / kantona / turističkih poduzeća - bi zbog toga trebalo biti implementirano (primijenjeno) više-manje posvuda, s različitim nivoima udjela svakog sudionika (ovisno o državi).

Situacija je složenija sa stajališta države ili veće regije, nego na mezo- i mikrorazini. U razmatranje tada treba uzeti podjelu područja na:

- zajednice ili regije s intenzivnim turizmom (destinacije) i
- područja s ekstenzivnim turizmom ili bez turizma (bijele točke - "white spots").

Iskustvo, ali i teorijske spoznaje pokazuju da oblikovanje destinacije ima smisla ukoliko se na promatranom području, odnosno unutar granica destinacije, ostvaruje barem 500.000 noćenja.

Promovirati destinacijsku strukturu na područjima s ekstenzivnim turizmom ili s vrlo malo turizma, promatrano s ekonomskog aspekta, nema smisla, i to zbog nekoliko razloga. Između ostalog, transakcijski troškovi su previsoki, a potrošač ni ne poima prostornu jedinicu kao destinaciju, zbog nepostojanja prepoznatljive atrakcije (*«brand-identifying attraction»*) koja bi privukla turizam i generirala intenzitet turizma potreban za oblikovanje destinacije.

Međutim, kako država treba štititi opći interes, ona treba usmjeriti financiranje turističke promocije na sva područja. To se realizira ovako:

**1. prema destinacijskim organizacijama** kombinirano s određenim ograničenjima i uvjetima. Ti uvjeti vrlo često uključuju:

- maximum 50% budžeta limitirano na čisto administrativne poslove (ili obratno: minimum 50% budžeta za marketinške mjere),
- nužnost financijske suradnje,
- nužnost financijske participacije turističkih poduzeća u projektima od posebnog interesa («benefitting projects»).

Organizacije koje traže financijsku pomoć<sup>437</sup> moraju na više načina dokazati da one predstavljaju destinaciju.

**2. prema organizacijama koje pokrivaju “bijele točke”**, omogućavajući turističkim poduzećima da se turistički promoviraju različitim sredstvima, kako slijedi:

- a) omogućiti potrošaču da se informira o turističkoj ponudi,
- b) osigurati distribuciju (specifične) ponude na bazi centralne informacijske i rezervacijske agencije (*call center* - informativni centar), koja ponudu čini pristupačnom potrošačima,
- c) osigurati podlogu za marketing proizvoda (ili tura) namijenjen specifičnim interesnim grupama, uključujući mjere vezane uz PR itd.

Kada nema poznate turističke destinacije u širem području (npr. kanton Thurgau), osnovne se turističke funkcije intenziviraju u smjeru formiranja podloge za proizvode od posebnog interesa i u smjeru promocije tih proizvoda. U slučaju Thurgaua, financiranje je zasnovano na dva elementa:

1. za *opći marketing*: 60% ukupnog budžeta u iznosu od 350.000 eura koristi se za opći marketing i njegove administrativne troškove (od toga 60% financira država (kanton) i lokalne zajednice, a 40% turistička poduzeća, uglavnom hoteli i restorani);
2. za tzv. «*marketing platformi*»: 40% ukupnog budžeta (50% financira država (kanton), 50% poduzeća). Takva forma financiranja zahtijeva dugoročnu suradnju.

<sup>437</sup> Primjer: U kantonu St. Gallen maksimalna državna financijska pomoć (potpora) iznosi 200.000 CHF. Potpora se dobiva na tri godine.

Adekvatna financijska pomoć može biti jedna od središnjih pokretačkih snaga pri restrukturiranju destinacijske organizacije.

## 8.2. Model Velike Britanije

Model organiziranja koji promovira mrežno partnerstvo i suradnju na nivou destinacije u Velikoj Britaniji, po mnogo čemu je jedinstven i odudara od ostalih modela, prvenstveno po tome što nije prvenstveno usmjereno na menadžersko upravljanje u cilju povećanja turističkog prometa, a time i profita. Naprotiv, usmjerenje i koncepcija organizacije koju prikazujemo u nastavku predstavlja nešto sasvim novo u organiziranosti i suradnji na nivou destinacije, u ovom slučaju i šire, usmjereno prvenstveno na *kreiranje čovječnijeg i dostojanstvenijeg turizma*, odnosno na kvalitetu turizma u širem smislu za sve one koji su uključeni u turistički sustav.

Nakon ostvarenja tog cilja, ni ekonomski učinci neće izostati, ali se ovdje ekonomski interes pojavljuje tek kao indirektni cilj.

Model ove organizacije temelji se na tezi da se različiti sudionici u turističkom sustavu često «ne razumiju, govore različitim jezikom», odnosno imaju različite interese i vizije razvoja turističke destinacije. Stoga, polazišna je teza ovog organizacijskog modela da upravljanje procesom suradnje na nivou destinacije treba prepustiti «trećoj, neutralnoj strani».<sup>438</sup>

Spomenuti oblik nema oblik klasične turističke organizacije, pa stoga nosi i specifičan naziv - Inicijativa održivog turizma ili skraćeno STI (*Sustainable Tourism Initiative*). Ovakva je inicijativa prva takve vrste uopće, a podržana je i od strane britanske vlade.

Osnovni cilj ove inicijative jest promicanje odgovornog i «fer» turizma. Polazišna je ideja bila ta da se uvede potpuno novi koncept u promišljanju turizma. Organizacija se zasniva na

<sup>438</sup> Prikazani model detaljno je opisan u: Patricia Barnett, *Networking and partnerships in destination*, *Networking and Partnership in destinations and development management*, ATLAS reflections 2003, urednici:

mrežnom partnerstvu njenih sudionika (tzv. «networkingu») koje im daje snagu i kredibilitet. U rad i koncepciju same organizacije uključeni su i ljudi koji žive i rade u destinaciji, odnosno ostali uključeni partneri u turizam.

Osnovni izazov koji je potaknuo inicijatore osnivanja ovakve organizacije bila su neriješena pitanja kao npr.: *Kako najbolje implementirati mrežno partnerstvo u sustav turističke destinacije? Tko će izvršiti trening uključenih i kako će se uključiti turistička industrija? Koji će sve subjekti biti uključeni u djelovanje organizacije?*

Osnovna aktivnost STI-a je monitoring i balansiranje snaga snažnih korporacija uključenih u turizam, te nacionalnih interesa koji trebaju štititi opće dobro društvene zajednice. Cilj je da se u turizmu kreira transparentan, fer, nediskriminirajući prostor djelovanja za sve, a posebno za najosjetljivije slojeve, zemlje u razvoju i sl.

Iz navedenog je očita aktivnost djelovanja ovakve organizacije ne samo na nivou određene destinacije ili određene zemlje. Ova inicijativa želi djelovati i djeluje na globalnom planu. Činjenica je da u brojnim «razvikanim» turističkim destinacijama (npr. Kenija, Nepal, Peru i dr.) čak polovica ili više ukupnog stanovništva živi ispod granice siromaštva. Ono što je pak znakovito za razvoj tih i takvih destinacija (od kojih možda slična sudbina očekuje i našu zemlju) jest da se čak 70-85% dohotka od turizma odlijeva iz domicilne turističke destinacije ili je pak nikad i ne dostiže jer taj, najveći dio «turističkog kolača» apsorbiraju snažne multinacionalne kompanije – hotelski lanci, turoperatori, zrakoplovne kompanije i sl. Ono malo što ostaje domicilnim destinacijama troši se za osnovnu prehranu i otplatu dugova tih siromašnih, prezaduženih zemalja.<sup>439</sup>

Na taj način turističke zemlje, čiji ekonomski, ekološki i životni prostor kroz turizam jednostavno «gutaju» strane kompanije, doživljavaju ekološku i kulturološku degradaciju.

Očito, problem siromaštva u brojnim turističkim zemljama ima direktnu implikaciju na

---

John Swarbrooke, Melanie Smith, Leontine Onderwater, Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS), DA Arnheim (Nizozemska), 2004, str. 7-15.

<sup>439</sup> Barnett, *Networking and partnerships in destination*, str. 11.



razvoj (potencijalnih) turističkih područja, a time i dotičnih zemalja u cjelini. Stoga treba još jednom naglasiti, smatraju u STI-u, da siromaštvo ne proizlazi samo iz nepravda i ekonomske nejednakosti, već i iz neravnopravnih odnosa između industrijaliziranih zemalja i zemalja u razvoju.

STI je prema turističkoj industriji razvio model tzv. *korporativne socijalne odgovornosti* (Corporate social responsibility) za koji u STI-u smatraju da predstavlja esencijalni okvir za promjene u menadžmentu u turističkoj industriji.

Definicija *korporativne socijalne odgovornosti* glasi: «*Korporativna socijalna odgovornost (Corporate social responsibility) je stalno nastojanje menadžmenta u poslovnim organizacijama da se ponaša etički i da doprinosi ekonomskom razvoju, ujedno poboljšavajući kvalitetu života radne snage i njenih obitelji, kao i lokalne zajednice i ostalih sudionika u turističkoj destinaciji općenito.*»<sup>440</sup> Na taj se način odgovornost prema partnerima proširuje na odgovornost prema društvenoj zajednici uopće.

Uspješnost poslovne organizacije, posebno one u turizmu, ovisi o složenoj mreži međusobno povezanih socijalnih i političkih čimbenika. Iz tog je načela izniklo pravilo da godišnji izvještaj kompanije koja svoj rad zasniva na principima korporativne socijalne odgovornosti, treba uključivati ne samo financijske pokazatelje, već i njene ekološke i socijalne performanse. Te će performanse biti predmet monitoringa i verifikacije ostalih uključenih subjekata u turističkoj destinaciji.

Prema konceptu korporativne socijalne odgovornosti, financijski pokazatelji neće više biti jedine determinante poslovnog uspjeha. Jednim od najznačajnijih aktivnosti i ciljeva djelovanja korporacije postat će formiranje partnerstva te organiziranje debata i dijaloga s ostalim grupama uključenim u razvoj turizma destinacije. Rezultati tog procesa inkorporirat će se u strategiju i upravljanje kompanijom.

Razumljivo, prihvaćanje koncepta da uključivanje onih koji nemaju direktne veze s

<sup>440</sup> Definiciju je donio The World Business Council for Sustainable Development, cit.u: Barnett, *Networking and partnerships in destination*, ibid.

kompanijom u njene aktivnosti i njen rad donosi kompaniji korist, zahtijeva radikalnu promjenu u korporativnom razmišljanju i korporativnoj kulturi. Teško je, smatraju u STI-u, pridobiti kompanije na prihvaćanje opisane poslovne kulture utemeljene na društvenoj odgovornosti. Međutim, ona je ujedno i pretpostavka za postizanje kredibiliteta i povjerenja od strane potrošača i investitora.

Jedna od najzačajnijih inicijativa STI-a jest osnivanje tzv. *Travel Foundationa*. Radi se o mnogo složenijem obliku partnerstva koje uključuje britansku vladu, britanske turooperatore, turističke organizacije i znanstveno-istraživačke ustanove. To je prvo partnerstvo ovakve vrste u svijetu.<sup>441</sup> Namjera je da ovakva partnerstva uključe i konzultante, strukovne udruge, udruge potrošača i dr.

Jedan od ciljeva ovakvih partnerstva (svojevrsnih «radnih grupa») jest osnivanje tematskih skupina koje će razraditi pojedina specifična područja u turizmu, te zatim kroz forume, debate i druge oblike aktivnog uključivanja svih članova u rad skupina, donijeti inicijative te ih sprovesti u djelo.

Što se tiče konkretnih akcija, cilj je da partnerstva organiziraju debate koje će rezultirati određenim konsenzusom i njegovom realizacijom, sukladno zajednički definiranim ciljevima. Partnerstva ujedno potpomažu smanjenju tenzija između pojedinih (naoko) suprotstavljenih strana u turističkoj destinaciji.

Iskustva organizacije STI pokazuju da je za dobivanje kredibiliteta i snage organizacije potreban status. Uključivanje premijera i pojedinih ministara u rad partnerstva dalo je ovoj organizaciji status i «snagu» da u svoje članstvo privuče upravu najjačih britanskih turoperatora i turističkih organizacija.

Jedna od najvećih poteškoća prilikom osnivanja i rada ovakvih vrsta partnerstva jest ta da su na sastancima organizacije često prisutni i predstavnici organizacija koje su prava «politička i poslovna anatema» ideji održivog razvoja turizma. Međutim, mora se iznaći

---

<sup>441</sup> Inicijativu je predstavio Tony Blair na Svjetskom Summitu o održivom razvoju, održanom 2002. godine u Johannesburgu.

način za istinsko uvažavanje razlika i postizanje kompromisa. Implementacija ovakvog koncepta u turističke destinacije ključna je za uspjeh destinacijskog menadžmenta i razvoja.

### 8.3. Model Španjolske

Model koji se opisuje u nastavku nije klasičan model turističke organizacije, a ne predstavlja ni klasično nastojanje njenog restrukturiranja u pravcu modernog menadžmenta, već se odnosi na šire promjene u turističkom sustavu.

Osnovni problem španjolskog turizma jest taj što su turistički najatraktivnija turistička mjesta te zemlje doživjela krajnje oblike turističke saturacije, ali i činjenica da je većina najznačajnijih destinacija te zemlje u kasnijim fazama životnog ciklusa. Problem je što je Španjolska godinama ovisila o prostorno i vremensko koncentriranim *sun-and-sea* turističkim proizvodima, jeftinim paket-aranžmanima i jeftinim cijenama.

U Španjolskoj su doneseni brojni strateški i marketinški planovi razvoja turizma na regionalnoj i nacionalnoj razini, od kojih je najvažniji tzv. FUTURES, koji je prije svega razradio pitanje alokacije resursa kao tehnički odgovor na krizu ranih devedesetih godina. Jedini odgovor na ova pitanja – navodi se u planu FUTURES – je poboljšanje kvalitete i uključivanje i drugih mjera koje će unaprijediti konkurentnost Španjolske.<sup>442</sup>

Implementacija plana FUTURES dovela je do napora za povećanjem kvalitete španjolskog turističkog proizvoda i sistematskog pristupa destinacijskom menadžmentu. 1997. godine Nacionalni turistički kongres ishodio je dogovor između Centralne vlade i privatnog sektora da se poduzmu dva paralelna pravca razvoja:

- donošenje Integralnog plana kvalitete u španjolskom turizmu (tzv. PICTE),
- donošenje inicijative Destinacijskog sustava kvalitete (*Destination Quality System*), koja je sebi postavila zahtjevan i nimalo jednostavan cilj upravljanja kvalitetom destinacije kao kompleksnog sustava.

<sup>442</sup> Detaljnije o tome u: Marco Antonio Robledo, *Quality is a journey, not a destination: Implementing quality systems for Spanish destinations*, zbornik *Reinventing a Tourism Destination: Facing the Challenge*, str. 55-64.

Integralni plan kvalitete u španjolskom turizmu, ili PICTE, je inicijativa španjolske vlade, donesena 2000. godine, s ciljem poboljšanja kvalitete španjolskog turizma.

Namjera je da se projekt razvija u dva pravca:

- Projekt je usmjeren ka razvoju komparativnih prednosti španjolskog turizma, osnivanjem sustava kvalitete (*Quality System*) koji će uključivati sve podsektore turističkog sustava.
- Projekt uključuje i proces certifikacije, odnosno dobivanje kategorije brenda kvalitete (*Quality Brand*). Brend kvalitete bit će dodijeljen onima koji zadovolje određene standarde kvalitete, a onima koji ga «osvoje» služit će kao korisno komercijalno i promocijsko sredstvo. Za cjelokupni turizam Španjolske, certifikacija putem brenda ima za cilj postizanje sinergijskog učinka i time povećanje ukupne kvalitete i imidža zemlje kao turističke destinacije.

Projekt PICTE je zacrtao osnivanje instituta za svaki pojedini subsektor, koji će biti zaduženi i odgovorni za dizajniranje sustava kvalitete za svoj podsektor te, u skladu s time, za donošenje standarda kvalitete koji su specifični za određeni podsektor. Ukoliko određena kompanija zadovolji uvjete, dobiva od svog sektora tzv. brend «Q».

Na taj su način u Španjolskoj već osnovana tri sustava kvalitete, i to za podsektore: Hoteli i turistički apartmani, Turističke agencije, Restorani. Sustave su razvila tri instituta, od kojih je svaki zadužen za pojedini sektor: Institut za hotelijerstvo Španjolske, Institut za kvalitetu španjolskih turističkih agencija i Institut za kvalitetu španjolskih restorana. Zanimljivo je istaknuti da su te institute osnovale strukovne udruge po pojedinim segmentima (sektorima), i to nacionalne udruge hotelijera, udruge turističkih agencija i Federacija španjolskih restorana i barova. Na sličan su način i drugi podsustavi započeli proces kreiranja vlastitih sustava i standarda kvalitete, specifičnih za svoj segment, kao npr. kampovi, seoski turizam, skijaške destinacije, barovi, noćni klubovi i sl.

Čitav je sustav kontroliran od strane Instituta ICTE.

Opisani sustav kvalitete uključuje:

- sustav kontrole kvalitete,
- sustav osiguranja kvalitete,
- TQM sustav.

U sadašnjoj, početnoj fazi realizacije Plana PICTE, najviše je aktivnosti usmjereno na izgradnju sustava osiguranja kvalitete, a djelomično i na TQM sustav. Sustav kontrole kvalitete izgrađivat će se postepeno.

Standardi kvalitete pojedinih podsustava – segmenata dijele se, prema predmetu, na:

- standarde menadžmenta i
- standarde procesa.

Zahtjevi – standardi kvalitete koji se postupno implementiraju dijele se i prema kriterijima za dobivanje certifikata na:

- one koji moraju nužno biti zadovoljeni da se dobije certifikat,
- one za koje postoji rok od 6 mjeseci za njihovu implementaciju,
- tzv. dodatne varijable.

Standardi se, prema metodama mjerenja, dijele na:

- objektivne, koji su mjerljivi objektivnim metodama i
- subjektivne, koji ovise o mišljenju gosta i najčešće se mjere upitnicima.

*Indikatori kvalitete* definiraju se kao «specifične mjerljive varijable koje definiraju kvalitetu procesa ili stupnja procesa» (Ormiston, Gilbert i Manning, 1998). Dijele se na:

- one koji definiraju nivo performanse procesa pružanja usluga u više dijelova,
- indikatore proizvoda (usluge) kojima se kontrolira kvaliteta outputa kao finalnog proizvoda,
- indikatore percepcije potrošača, koji pokazuju mišljenje klijenta o njegovu iskustvu, a dobivaju se najčešće putem upitnika.

Te se tri skupine indikatora koriste u kombinaciji.



Drugi dio projecta PICTE za 2000-2006. godinu je Program kvalitete za turističke destinacije. Zamišljen je na način da se razvije *Integrirani model upravljanja kvalitetom* destinacije. Važno je napomenuti da ovaj model razvija španjolska vlada.

Ovim se Programom želi razviti nekoliko mjerljivih standarda kvalitete različitih komponenata ponude u turističkoj destinaciji te ih implementirati u praksi.

Ciljevi Programa su dvojaki:

- Razviti međusektorski sustav kvalitete i evaluacije pretpostavljene kvalitete destinacije. To predstavlja složen zadatak, s obzirom na to da se u destinacijama pojavljuje vrlo heterogena grupa pojedinačnih nuditelja usluga.
- Razviti sustav kvalitete specifičan za lokalne turističke organizacije.

Opći je cilj razvoj globalnog modela upravljanja kvalitetom u destinaciji, koji će uključivati privatni i javni sektor, zadovoljiti potrebe kupaca i zasnivati se na kriterijima održivog razvoja. Za uspjeh programa najznačajnije je da se uključe sve komponente turističke destinacije.

Trenutno se Program nalazi u fazi pilot-projekta, a obuhvaća šest španjolskih turističkih destinacija.

Složen zadatak implementacije sustava upravljanja kvalitetom dodijeljen je tzv. Tijelima za destinacijski menadžment (*Destination Management Body*, skraćeno DMB). DMB, zapravo, predstavlja novu generaciju turističkih organizacija, odgovornih za planiranje i realizaciju strategije određene destinacije. To uključuje ne samo osiguranje i poboljšanje kvalitete, već i marketing, financijsku i tehničku asistenciju.

DMB je, dakle, odgovoran za upravljanje četirima ključnim elementima destinacije (Anderson 2000):

- turistička ponuda (proizvod) destinacije (iskustvo posjetitelja, imidž destinacije i atraktivni potencijal),
- tzv. visitor-mix (marketinška istraživanja),

- marketinške komunikacije,
- organizacijska odgovornost (vodstvo i partnerstvo).

Rad DMB-a nadzire tzv. *Management Board*, tijelo sastavljeno od predstavnika svih pojedinačnih nositelja usluga u destinaciji, javnih i privatnih.

Konačni cilj i smisao ovakve organizacije jest formiranje stabilne strukture koja osigurava kontinuiranost projekta i stalni razvoj destinacije.

Zamišljeno je da se DMB-i koordiniraju i integriraju s postojećim strukturama turističke organizacije, pri čemu je najznačajnija stalna suradnja organizacija na svim razinama.

Opisani španjolski model implementacije sustava upravljanja kvalitetom u turističke destinacije i u španjolski turizam općenito, predstavlja prvu inicijativu ovakve vrste u svijetu. Najznačajnija je novost ta što se sustav ne odnosi samo na standarde kvalitete određenog sektora, već na složeni sustav cjelokupne turističke destinacije.

Prvi rezultati ukazuju na uspjeh projekta, a odziv organizacija koje su prihvatile projekt i žele ga implementirati je velik.

Najznačajniji argumenti zbog kojih se opravdano vjeruje u dugoročan uspjeh čitavog projekta su sljedeći:

- Plan je razvijen od strane vlade, ali je privatni sektor odgovoran za implementaciju u praksi. Javni bi sektor trebao preuzeti ulogu katalizatora procesa. Model stoga predstavlja hvalevrijedan oblik suradnje privatnog sektora i javnog sektora, s uključivanjem najviših državnih razina (vlade).
- Integralnost. Plan integralno uključuje sve elemente (komponente) ponude turističke destinacije, čime se (barem u Španjolskoj) definitivno raskrstilo s poistovjećivanjem turizma u destinaciji isključivo s ugostiteljstvom, odnosno hotelijerstvom.
- Sustavi kvalitete i standardi napravljeni su «po mjeri» određenih sektora. Štoviše, njihov sustav i izgrađuju *sami sektori*, odnosno instituti osnovani sa strane

strukovnih udruga. To ih čini razumljivijim, a same učesnike značajnije senzibilizira za proces implementacije.

- Ovim se projektom, sinergijskim efektom podiže nivo ukupne kvalitete turizma Španjolske.
- Benchmarking. Omogućava se komparacija među destinacijama.

Plan je tek započeo s realizacijom, a uvođenje Destination Quality Sustava nalazi se u pilot-fazi. Uspjeh daljnjih faza, a time i konačan uspjeh cjelokupnog projekta ovisi prvenstveno o tome hoće li turoperatori uključiti nove, Q-brendove u svoje programe putovanja, te o kvalitetnoj kooperaciji među razinama turističke organiziranosti, koje imaju određenu autonomnost.

S druge strane, koordinacija i standardizacija kvalitete u koju će se uključiti svi subjekti u turističkom sustavu destinacije, izuzetno je težak zadatak, pa samim time predstavlja veliki izazov.

#### **8.4. Njemački model**

Posljednji u nizu prikaza inozemnih iskustava turističke organiziranosti na razini destinacije, koja imaju za cilj poboljšanje njene ukupne kvalitete, njemački je model koji prikazujemo u nastavku.

Ovaj se model odnosi na turističku organiziranost na mezorazini, odnosno na razini regije. On je u Njemačkoj u fazi izgradnje, mada su neke regije njemačke unutrašnjosti već prihvatile ovakav model te im je ovakav ustroj već donio i prve rezultate.<sup>443</sup>

Model je izgrađen temeljem analize dosadašnjeg ustroja turističkih organizacija u toj zemlji te ukazane potrebe da se taj ustroj modernizira i u potpunosti prilagodi novim tržišnim trendovima u turizmu, kako bi mogao davati što bolje rezultate.

<sup>443</sup> Detaljniji prikaz modela u: Luft, *Das Organisationsproblem des Destination Management*, str. 211-227.

Model je prvenstveno marketinški orijentiran, a ima za cilj potrošaču ponuditi kvalitetnu turističku uslugu destinacije, koja će u potpunosti valorizirati turističke vrijednosti destinacije, na način da potencijalnom posjetitelju ponudi što veću mogućnost izbora te mogućnost brze i lake rezervacije.

Težište turističke ponude je na regionalnoj turističkoj organizaciji, koja bi trebala prerasti sadašnje okvire i preustrojiti se u svojevrsnog *incoming operatora*, koji će tržištu nuditi i prodavati paket-aranžmane turističkog boravka, uključujući u svoje programe sve nositelje ponude u regiji koju obuhvaća.

Prikazani model stavlja u fokus središnjeg nositelja ponude destinacije – regionalnu turističku organizaciju, koja bi se trebala ustrojiti u obliku društva s ograničenom odgovornošću.

Zanimljivo je napomenuti da na prednosti ovakve organiziranosti ponude destinacije ukazuju i drugi autori.

Magaš smatra da regija, tj. regionalna zajednica mora «stvoriti objektivne mogućnosti za turističko djelovanje, oblikovanje i plasiranje te (turističke, op.aut.) robe na tržište. ... Regionalne zajednice stvaraju mogućnost turističkog djelovanja time što općine svog područja međusobno povezuju infrastrukturnim sistemima. Njihove se strategije odnose na kombinacije ponuda odmora izrađenih na nižim lokalnim nivoima, ...»<sup>444</sup>

Magaš dodaje i da «od slučaja do slučaja uključuje (se) i vanjska mogućnost turističkog djelovanja susjednih zemalja i regija. ... Zadatak regionalnih zajednica je da sliku ili image tog proizvoda oblikuje prema šansama na tržištu.»<sup>445</sup>

I Magaš smatra, kao i Luft, da je postojeći sustav turističke organiziranosti prevaziđen, te da bi novi organizacijski oblik pokrenuo poduzetničke aktivnosti u sadašnjem sustavu

<sup>444</sup> Dragan Magaš, *Destinacijski razvoj turizma i strategije turističke politike*, Zbornik radova 13. bienalnog Međunarodnog kongresa *Hotelska kuća 96, Total Quality Tourism and Hospitality Management*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1996, str. 104.

<sup>445</sup> Magaš, *ibid.*

upravljanja turističkim destinacijama. Vežano uz naše uvjete, Magaš smatra da bi se «osnivanjem društva s ograničenom odgovornošću za turističku promociju ... prevladao amaterski menadžment današnjih turističkih zajednica.»<sup>446</sup>

Ovakva bi se regionalna organizacija zasnivala na sljedećim principima i aktivnostima:

- usmjerenost prema ciljnim tržišnim grupama,
- kroz svoje programe treba obuhvaćati čitav prostor, odnosno sve nositelje ponude regije,
- izgradnja informacijskog sustava koji će povezati sve lokalne turističke organizacije s regionalnom,
- izgradnja i održavanje središnje banke podataka,
- usmjerenost prodaji,
- čvrsta koordinacija s lokalnim turističkim zajednicama.

Radi se o restrukturiranju starih oblika, a glavni pomak je s lokalne na regionalnu turističku organizaciju i precizno definiranje kompetencija, zadataka i odgovornosti na mezo- i mikrorazini turističke organiziranosti, s tim da se sustav zasniva na djelovanju «od dolje prema gore».

Opravdanje za ovakav ustroj zasniva se na tezi da upravo regija odgovara tzv. «*intenzivnom prostoru boravka gostiju, kao istinska destinacija u smislu kombinacije proizvod/tržište.*»<sup>447</sup>

O definiciji prostora i površine prostora koji je najadekvatniji za tržišno djelovanje, bilo je riječi u prethodnim poglavljima.

Funkcije ovakve regionalne turističke organizacije bile bi sljedeće:

- koordinacija ponude – stvaranja «lanca usluga»,
- izrada boravišnih paketa («paušalne ponude»),
- razvoj pojedinačne i skupne ponude,

<sup>446</sup> Magaš, *Destinacijski razvoj turizma i strategije turističke politike*, str. 103.

<sup>447</sup> H.Pechlauer, *Destinationsmanagement – Grenzen und Möglichkeiten*, u: *Destinationsmanagement* (Mussner, Pechlauer, Schönhuber), Chur/Zürich, 1999, str. 9-17., cit. u: Luft, *Das Organisationsproblem des Destination Management*, na str. 218.



- osiguranje kvalitete i implementacija standarda kod pojedinih nositelja ponude.

Najvažniji cilj regionalne organizacije je strateški marketing, koji uključuje:

- planiranje i koordinaciju ponude, uključivši i razvoj proizvoda,
- strategiju «krovne marke» (*«umbrella branding»*), uvažavajući mogućnost turističkih mjesta da se razvijaju kao pojedinačne marke,
- planiranje i koordinaciju priredbi i manifestacija, orijentiranost prema događajima,
- koordinaciju aktivnosti odnosa s javnošću, promotivnih i prodajnih aktivnosti,
- elektronsku mrežu,
- koordinaciju kanala prodaje,
- regionalni servis za posjetitelje,
- unakrsnu promociju (*«cross-promotion»*) s drugim sektorima.

Slijedi primjer konkretnih marketinških aktivnosti, prema modelu regije Ost Friesland. Tamošnja regionalna turistička organizacija među najznačajnija marketinška sredstva ubraja:

1. *Regionalni turistički magazin*. Uključuje ukupnu turističku ponudu regije, posebno za ciljne grupe. Objavljuje posebno oblikovane aranžmane turističkog boravka u regiji s ključnim informacijama korisnim potencijalnom posjetitelju. Magazin sadrži ilustracije i kartografske prikaze turističkih mjesta u regiji s uputama za dolazak i značajnijim informacijama o mjestu, te kontakt-brojeve i mogućnosti rezervacije.
2. *Katalog regije*. Predstavlja svojevrsni prodajni priručnik. Sadrži regionalne i pojedinačne paušalne ponude i programe boravka s kartografskim prikazima i mogućnostima rezervacije. Sadrži i listu s ilustracijama svih ugostiteljskih poduzeća te druge pojedinačne ponude, namijenjene gostima koji sami žele kreirati svoje putovanje. Sadrži i podatke o turističkim agencijama, udrugama i druge korisne informacije. Zbog potreba ciljnih tržišnih grupa, sadrži i detalje o ponudi značajnijih pojedinačnih usluga namijenjenih posebnim segmentima tržišta.
3. *Razvoj i promocija pojedinačnih marki*.

Što se tiče ideja o kreiranju novih proizvoda te o poboljšanju kvalitete postojećih, prema ovom konceptu će se organizirati različiti forumi na kojima će učestvovati svi pojedinačni

nositelji usluga i predlagati razne inicijative, koje će se zatim sprovesti u djelo.

Prema ovom modelu, detaljno su definirane sve aktivnosti operativnog marketinga, posebno za organizaciju na regionalnom nivou, a posebno za marketing turističke organizacije mjesta, te je detaljno razrađen i njihov prikaz prema modelu AIDA.<sup>448</sup>

Koncept predstavlja određeni zaokret u koncipiranju nacionalne mreže turističke organizacije, dokazujući da nije opravdano vršiti aktivnosti operativnog marketinga koji bi obuhvaćao prostor širi od regionalnog. Primarna aktivnost postaje upravljanje ponudom regije i prodajne aktivnosti, sukladno željama i potrebama potencijalnih kupaca. Krajnji cilj i uspjeh mjeri se brojem rezervacija.

Na taj način regionalna turistička organizacija prerasta u središnji turistički i rezervacijski centar neke turističke zemlje, koji kao proizvod prodaje *regionalnu kvalitetu doživljaja*.

Prikazani model mogao bi se primijeniti i na hrvatske uvjete, na način da se županijske turističke zajednice restrukturiraju u središnje nositelje hrvatske ponude na turističkom tržištu.

### **8.5. Konceptualni model turističke destinacije**

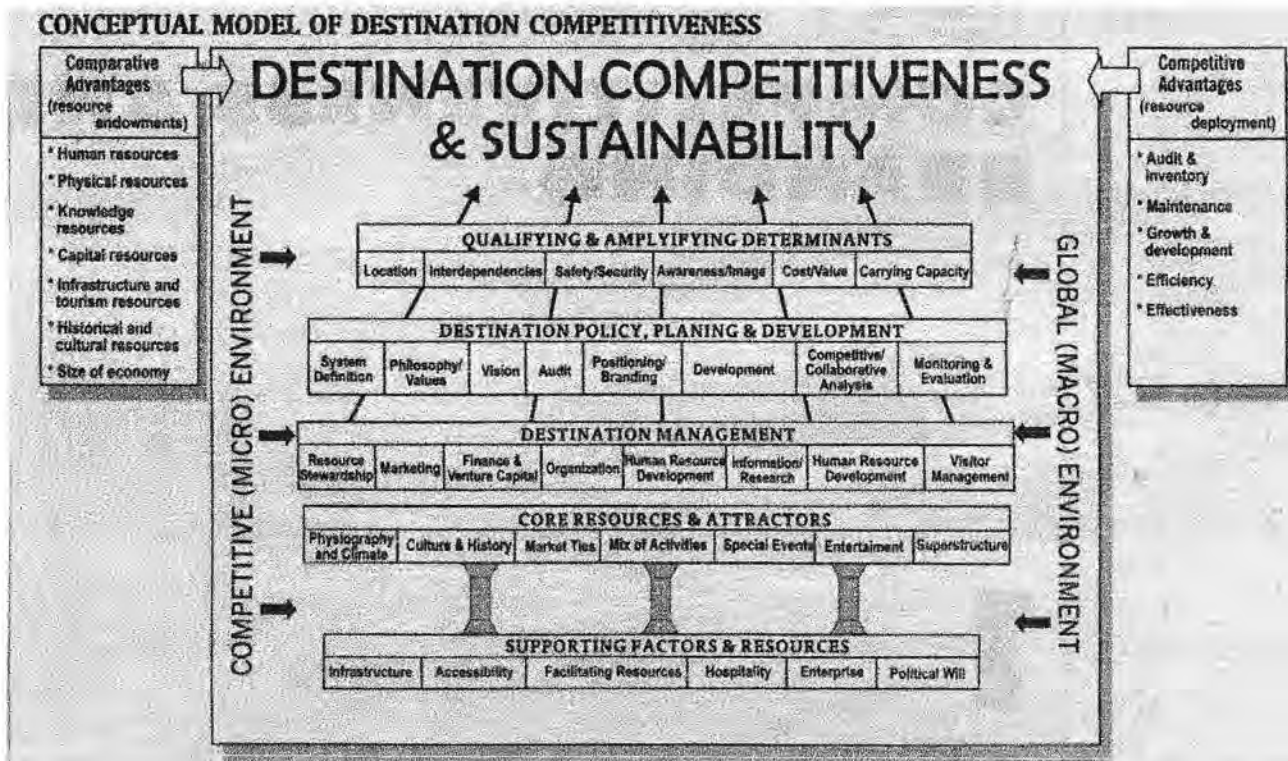
Konceptualni model turističke destinacije (slika 13.) nastao je u sferi marketinga, a osnovna mu je svrha da na sustavan način prikaže turističku destinaciju, uključujući sve njene relevantne komponente. Model je univerzalan i nema karakteristike modela organizacije. Smisao oblikovanja ovakvog modela jest u oblikovanju koncepta koji će poslužiti ne samo kao dragocjen alat u destinacijskom menadžmentu i marketingu, već i za cjelokupno razumijevanje fenomena turizma. Stoga je on namijenjen podjednako i teoretičarima i praktičarima.

Cilj je ovakvog koncepta trojak:

<sup>448</sup> Vidi: Luft, *Das Organisationsproblem des Destination Management*, str. 215.

1. Model služi kao svojevrsni «leksikon» turističke destinacije, dajući pregled svih njenih najznačajnijih komponenti i međusobnih veza u sustavu. To bi trebalo poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja, pomoć u lakšem razumijevanju turizma, «zajednički jezik» svih koji se bave turizmom (razna turistička vijeća i savjeti, forumi, praktičari u turizmu i dr.).
2. Model predstavlja okvir za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u turističke destinacije, ukazujući na smjerove djelovanja i uključujući sve
3. komponente turističke destinacije. Korisno za razumijevanje magnituda pojedinih čimbenika i kompleksnosti čitavog sustava.
4. Model služi kao instrument za provođenje tzv. *audita*, svojevrsne dijagnoze stanja pojedinih komponenata i destinacije u cjelini. To je ujedno i korisna

Slika 13. Konceptualni model turističke destinacije (komparativne prednosti)



Izvor: Crouch, Ritchie, *Application of the audit concept for destination diagnosis*, Zbornik radova *Reinventing a tourism destination, Facing the Challenge*, Eds. S. Weber & R. Tomljenović, Instiut za turizam, 2004, str. 8.

metoda kao prethodnica kasnijoj fazi kontrole kvalitete pojedinih komponenti i čitave destinacije.<sup>449</sup>

---

<sup>449</sup> Detaljnije o audit konceptu u: Geoffrey I. Crouch and J.R.Brent Ritchie, *Application of the audit concept for destination diagnosis*, Zbornik radova *Reinventing a Tourism Destination, Facing the Challenge*, str. 7-25. *Facing the Challenge*, str. 7-25.

## 9. MODELI SUVREMENE ORGANIZACIJE MENADŽMENTA TURISTIČKIH DESTINACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

### 9.1. *Prijedlog objedinjenog hrvatskog modela organiziranja menadžmenta turističke destinacije*

U prethodnom poglavlju prikazano je nekoliko zanimljivih, novih modela turističke organiziranosti. Zajedničko im je to da su svi zasnovani na činjenici da je prvi i najvažniji korak ustroja upravljačkog sustava turističkih destinacija zapravo njegovo restrukturiranje, odnosno osmišljavanje novih organizacijskih formi koje će biti zasnovane na principima modernog marketinga i menadžmenta, te orijentirane prije svega prema kvaliteti kao trajnom opredjeljenju i ka održivom razvoju turizma. Pri tome se kao najveći problemi pojavljuju kompleksnost turističkog proizvoda destinacije i nalaženje adekvatnog načina da svi nositelji ponude u destinaciji postanu svjesni i opredijele se za kvalitetu u svom poslovanju te za održivi turizam kao jedini mogući put.

Svaki od prikazanih modela specifičan je na svoj način. Kako bi se osmislio model restrukturiranja turističke organizacije kod nas i time stekli uvjeti za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u turizmu, potrebno je učiniti sljedeće:

- Temeljem inozemnih iskustava, a prema specifičnostima Hrvatske kao turističke destinacije, *osmisliti model regionalne turističke organizacije*, kao centralnog nositelja ponude. Turističke zajednice u turističkim mjestima i dalje bi ostale ishodišta turističkoga života u mjestu, ali bi one svoje glavne operative marketinške aktivnosti usmjeravale prema regionalnoj organizaciji. Hrvatska turistička zajednica bi i dalje ostala krovna turistička organizacija, ali bi se oslobodila dijela posla operativnog marketinga u korist osiguranja svih potrebnih preduvjeta (prije svega okruženja) za nesmetani razvoj turizma u cjelini.
- Oformiti *Središnji savjet za kvalitetu u turizmu*, na inicijativu Hrvatske turističke zajednice. Tijelo bi trebalo biti sastavljeno od predstavnika različitih struka (strukovnih udruga, eminentnih znanstvenika i stručnjaka iz pojedinih područja), a



trebalo bi postaviti standarde kvalitete hrvatskih turističkih destinacija. Bio bi to svojevrsni «tim za kvalitetu» hrvatskog turizma. To bi bila prva faza implementacije sustava upravljanja kvalitetom. Kasnije bi Vijeće trebalo osigurati instrumente monitoringa i kontrole kvalitete.

- Oformiti *Središnje nacionalno vijeće za unapređenje turizma*, s ulogom implementacije standarda, ali i osiguranja okruženja (zakonske regulative, gospodarsko okruženje i dr.) u kojemu će ovakav sustav nesmetano djelovati. Naime, poznato je da je upravo okruženje, posebno gospodarsko, jedna od najslabijih karika našega turizma. Trebalo bi u vladu vratiti ministarstvo turizma, a samo Središnje nacionalno vijeće oformiti na način da ono bude interministerijalnog karaktera. U njemu bi sudjelovali svi ministri koji pokrivaju resore vezane za turizam, a u radu bi trebao učestvovati i sam premijer, dok bi predsjednik vijeća bio ministar turizma.

Premda je ovo simplificirani model razvoja destinacijskog menadžmenta na principima upravljanja kvalitetom, on nam pokazuje pravce djelovanja koji su jedini mogući ukoliko želimo ostvarivati pozitivne rezultate od turizma, ali istovremeno i razvijati kvalitetnu ponudu naših turističkih destinacija na načelima održivog razvoja. Za izradu detaljnijih organizacijskih modela za sve nivoe, trebalo bi izvršiti dublju multidisciplinarnu analizu pojedinih aspekata koji definiraju kvalitetu turističke destinacije i osmisliti i primijeniti detaljniji model organizacije.

Smatram da za ispunjenje ovog zahtjevnog zadatka Hrvatska posjeduje svu potrebnu znanstvenu i stručnu logistiku, prije svega eminentne znanstvenike. Porezno je to što bi vjerovatno najveći problem predstavljala implementacija rezultata dobivenih analizom i optimalnih modela u praksu, jer smatram da smo i dalje ispolitizirana zemlja te da glavnu riječ i u ovom području – turizmu – kod nas i dalje ima politika, a ne struka. Nažalost, ovo je jedino pitanje iz mog izabranog znanstvenog područja na koje u ovom radu nisam ni približno našla odgovor, a čini se da se on u skoroj budućnosti ni ne nazire.

U nastavku se daje prikaz modela organizacije regionalnog turizma koji bi bio primjenjiv u našim uvjetima, a doveo bi do unapređenja kvalitete turističkih destinacija, te time i ukupne

kvalitete hrvatskog turizma. Rad je kombinacija modela V.Jadrešića<sup>450</sup> i mojih vlastitih promišljanja optimalnih oblika turističke organiziranosti, utemeljenih na spoznajama koje sam stekla obrađujući ovu temu, te na prikazanim inozemnim iskustvima. Ova organizacija pandan je njemačkom incoming regionalnom turoperatoru, odnosno španjolskom Destination Management Bodyju.

Prema predloženom modelu, svaka bi regionalna organizacija (sadašnja županijska turistička zajednica) bila sastavljena od četiri sektora:

- Sektor za strateški i operativni marketing,
- Sektor za razvoj i unapređenje kvalitete u turizmu,
- Sektor za razvoj održivog turizma i turističke kulture,
- Sektor za informatiku, opće poslove, analizu i statistiku.

**Sektor za strateški i operativni marketing** preuzeo bi cjelokupne funkcije marketinga turističke ponude regije, odnosno promovirao bi regiju (županiju) kao destinaciju na način da oblikuje, promovira i prodaje programe boravka turističke destinacije, prema ciljnim tržišnim grupama. Radi se o implementaciji njemačkog modela, koji je vrlo konkretan i okrenut praksi, a za njegovu implementaciju, koja sama po sebi nije komplicirana, treba izgraditi kvalitetan informacijski sustav sa svom potrebnom logistikom. Nužna je uska suradnja Sektora s turističkim zajednicama mjesta (općina) i gradova.

Usporedimo li model turističke organizacije sa živim organizmom, Sektor za strateški i operativni marketing predstavljao bi «ruke» turističkog sustava, podrazumijevajući pri tome «pružanje sustava prema van», prodaju proizvoda, izlazak na tržište, tržišnu komunikaciju i sl.

**Sektor za razvoj i unapređenje kvalitete u turizmu** predstavljao bi «mozak» modela. Trebao bi biti sastavljen od visokokvalificiranih stručnjaka s dovoljno znanja i iskustva da pokreće cijeli sustav, odnosno da ga usmjerava prema naprijed, što znači u smislu poboljšanja kvalitete. Sektor bi vodio brigu o izgradnji i implementaciji sustava upravljanja

<sup>450</sup> Vlatko Jadrešić, *Problemi ustroja turističke neprofitne organizacije u Hrvatskoj*, Zbornik radova s 2. znanstvenog i stručnog skupa *Hrvatska u Europskom turizmu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment,

kvalitetom u turističke destinacije u cjelini. Usko bi surađivao i bio produžena ruka *Središnjeg savjeta za kvalitetu u turizmu* i *Središnjeg nacionalnog vijeća za unapređenje turizma*. Bio bi zadužen i za koordinaciju s drugim udrugama i organizacijama, vršio različita istraživanja i analize, izrađivao strategije razvoja turizma, pojedinačne studije i elaborate, brinuo o razvoju menadžmenta u turizmu i razvoju turističke industrije općenito i sl. Ovaj sektor je pandan regionalnim institutima pojedinih struka prikazanih u španjolskom modelu, a organizacijski bi mogao biti svojevrsna «podružnica» postojećeg, zagrebačkog Instituta za turizam.

**Sektor za razvoj održivog turizma i turističke kulture** bio bi preslikani model partnerstva prema prikazanom britanskom modelu. Prema modelu A.Pollock, predstavljao bi «srce» turističke organizacije. Razvojem turističke kulture kod domicilnog stanovništva i brigom o održivom razvoju, direktno bi se nadovezivao na rad *Središnjeg nacionalnog vijeća za unapređenje turizma*, gdje bi imao svoje predstavnike. Bitno je da ovo tijelo ima autoritet i kredibilitet, kako bi dobio prostora i snage za svoje djelovanje.

**Sektor za informatiku, opće poslove, analizu i statistiku** formirao bi informacijski sustav, najznačajniju podlogu za postojanje i djelovanje ovakve organizacije. Radi se o «inteligentnom nervnom sustavu» regionalnog turizma i od ključne je važnosti za funkcioniranje sustava. Osim toga, sadržavao bi i bazu podataka o cjelokupnoj turističkoj ponudi, odnosno bazu atrakcija, događaja, ponude i svih informacija u regiji koji bi na bilo koji način mogli biti od koristi posjetiteljima.

## 9.2. Prijedlog modela implementacije sustava IQM za unutrašnjost Istre

### 9.2.1. Model implementacije sustava IQM u unutrašnjost Istre

Teorija i praksa potvrdile su potrebu da se koncept TQM proširi na područje turističke destinacije i implementira u cjelokupni turistički sustav. Na području turističke destinacije, implementacija TQM sustava podrazumijeva uvođenje sustava Integralnog menadžmenta kvalitete (IQM – *Integrated Quality Management*). Na taj će se način ostvariti zadovoljstvo turista, ali i poduzetnika u turizmu te ujedno osigurati kvaliteta života lokalnog stanovništva i kvaliteta okoliša. Na tom je principu zasnovana koncepcija IQM, «koja integrira sve nositelje turističke ponude u destinaciji, u cilju realizacije maksimalne kvalitete».<sup>451</sup>

IQM proizlazi iz koncepta TQM, ali je sveobuhvatniji jer nalazi ravnotežu interesa i ciljeva više različitih sudionika u turističkom sustavu te integrira sve elemente kvalitete turističke destinacije. Stoga je IQM optimalan koncept i model upravljanja kvalitetom u turizmu.<sup>452</sup> IQM je ujedno i fleksibilniji, jer integrira različite, često suprotstavljene, interese i ciljeve.

Sustav upravljanja kvalitetom za hrvatske je turističke destinacije još novost pa čak i nepoznanica, dok mnoge destinacije u razvijenim zemljama, prije svega članice EU, već bilježe pozitivne rezultate integriranog upravljanja kvalitetom, odnosno primjene koncepta IQM.

Problem u menadžmentu turističke destinacije je taj što, općenito, turističke destinacije nemaju sustav ranoga upozoravanja. Faza opadanja uglavnom se percipira putem najčešće mjerenih indikatora turističkoga prometa, kao što su dolasci, noćenja, dužina (dani) boravka i slično.<sup>453</sup>

<sup>451</sup> Ivanka Avelini Holjevac, *Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama*, 6. hrvatska konferencija o kvaliteti, Opatija, 18.-20.05.2005.

<sup>452</sup> Avelini Holjevac, *ibid.*

<sup>453</sup> European Commission, *Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices*, Enterprise Publications, Venezia – Innsbruck, 2004., cit.u.: Vinka Cetinski, *Integralno*

Strategija održivog razvoja turizma mora biti temeljena na Uravnoteženom sustavu ocjenjivanja i mjerenja rezultata (BSC – *Balanced Scorecard Measurement System*). Taj su sustav razvili Kaplan i Norton 1993. godine. BSC predstavlja suvremeni pristup strategiji upravljanja rezultatima i kreiranju svih vrijednosti za sve zainteresirane strane u sustavu. BSC pretpostavlja korištenje metodologije koju Europska komisija smatra djelotvornom i u upravljanju turističkim destinacijama, posebno u ranom otkrivanju faze pada.<sup>454</sup>

Temeljno polazište BSC-a je da je uz financijske gospodarske indikatore uspjeha potrebno kreirati i aktivirati ostale vrijednosti, tzv. *intangible assets*, «neopipljivu imovinu» ili nematerijalna sredstva (nedodirljiva ili nevidljiva sredstva), u koje se ubrajaju:

- ljudski kapital,
- informacijski sustav i datoteke,
- visoka kvaliteta procesa,
- odnos s kupcima i marka (brand),
- inovacijski kapaciteti i
- kultura.<sup>455</sup>

BSC je dakle okvir koji obuhvaća sve takve vrijednosti, koje je potrebno prepoznati i iskoristiti u cilju ostvarenja optimalnih performansi. To se postiže formiranjem strategije održivog razvoja s uravnoteženim zadovoljenjem svih zainteresiranih. Efikasnost destinacijskog menadžera očituje se upravo u prepoznavanju svih vrijednosti i potencijala te u zadovoljavanju interesa svih zainteresiranih.

Strateška mapa svih vrijednosti ili BTS sadrži različite perspektive, i to:

- financijsku perspektivu,
- perspektivu kupaca,
- internu perspektivu i

---

*upravljanje kvalitetom (IQM) priobalnih turističkih destinacija*, 6. hrvatska konferencija o kvaliteti, Opatija, 18.-20.05.2005.

<sup>454</sup> Prema: European Commission, *Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices*, Enterprise Publications, Venezia – Innsbruck, 2004., cit.u.: Cetinski, *Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) priobalnih turističkih destinacija*.

<sup>455</sup> Avelini Holjevac, *Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama*.



- učenje i razvojnu perspektivu.<sup>456</sup>

Tržišne potrebe sadržane su u perspektivi kupaca, a čine ih sljedeće vrijednosti: cijena, kvaliteta, korisnost, selekcija, funkcionalnost, servis, partnerstvo i brand. Zadovoljavanje potreba kupaca treba biti uravnoteženo sa zadovoljavanjem ostalih vrijednosti sadržanih u ostalim perspektivama iz strategijske mape ili BSC okvira. Cilj je postizanje uravnoteženosti različitih suprotstavljenih interesa zainteresiranih strana, kao uvjet i neophodnost održivog razvoja.<sup>457</sup>

Uvođenje sustava integralnog upravljanja kvalitetom u ruralne turističke destinacije predstavlja nužnost, tim više što se najčešće radi o malim, intimnim turističkim područjima, gdje se stvara blizak odnos posjetitelja i mjesta koje posjećuje, odnosno lokalnog stanovništva. Takva područja ujedno pokazuju i veći stupanj ekološke osjetljivosti na nagli i nekontrolirani razvoj turizma.

Evropska ruralna područja nude veliki broj mogućnosti za bogat i sadržajan turistički boravak. Ruralna područja nude kvalitetnu alternativu obalnim destinacijama. Promjene u duljini boravka i tipu posjetitelja ruralnih destinacija nameću potrebu povećanja konkurentnosti za sve turističke destinacije. Raste interes za aktivnim odmorom i odmorom u prirodi.

Uvođenje sustava IQM čini nužan sastavni dio i temeljni okvir destinacijskog menadžmenta u ruralnim destinacijama. Nužnost implementacije sustava IQM trebali bi prepoznati svi čimbenici koji su uključeni u turistički sustav: turističke organizacije (u našim uvjetima turističke zajednice svih razina), lokalna i regionalna vlast, nositelji prostornog planiranja, političke stranke, vlada, i konačno, turistička industrija, posebno malo i srednje (prvenstveno obiteljsko) poduzetništvo. Svi bi oni trebali prepoznati principe IQM-a i sagledati razvoj turističke destinacije kao cjeline.<sup>458</sup>

<sup>456</sup> Avelini Holjevac, *Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama*.

<sup>457</sup> Prema: Avelini Holjevac, *Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama*.

<sup>458</sup> Prema: *Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourist Destination*, Enterprise Directorate, Brussels, 2000.

Istraživanja implementacije sustava IQM, provedena u Velikoj Britaniji i Njemačkoj za potrebe Evropske komisije 1998. godine, posebno za obalne, urbane i ruralne destinacije, imala su za cilj ispitati što je u razvijenim zemljama učinjeno po pitanju upravljanja integralnom kvalitetom. Studije su dovele do vrlo zanimljivih studija slučaja, prikupljenih u jedinstvenom dokumentu koji opisuje dosege implementacije sustava IQM u Evropi, prikazuje ključna pitanja i pristupe IQM-u u ruralnim turističkim destinacijama, temeljenih na 15 promatranih destinacija (15 studija slučaja), koje služe kao smjernice održivom razvoju turizma u ruralnim područjima na principima IQM-a.<sup>459</sup>

IQM pristup sadrži dva ključna elementa:

- fokusiranje na kupca (posjetitelja), unapređenje svih usluga koje koristi u destinaciji, zadovoljavanje njegovih potreba i poticanje njegovih aktivnosti za vrijeme turističkog boravka,
- aktivno uključanje lokalnog stanovništva i poduzetništva u menadžment destinacije.

Pri implementaciji sustava IQM u ruralne destinacije, pojavljuju se određene poteškoće, karakteristične upravo za ruralna područja. To su:

- raspršenost i difuznost pojedinih poduzetničkih jedinica ruralnog turizma, koje svoju efikasnost mogu povećati kroz kooperativni marketing i savjetništvo,
- ograničena financijska sredstva lokalnih sredina s nedostatkom stručnog kadra i stručnog znanja općenito; stoga suvremene menadžerske principe valja uvoditi na jednostavan i praktičan način,
- brojne male, financijski ograničene zajednice lokalne samouprave (općine) koje trebaju međusobno surađivati kako bi izgradile ukupan identitet destinacije,
- dominacija obiteljskog poduzetništva koje gradi standarde kvalitete «intuitivno», pri čemu ne postoje konzistentni standardi. Ti su standardi utemeljeni uglavnom na tradiciji gostoprimstva kraja, a temelje se velikim dijelom na personaliziranom odnosu domaćina prema posjetiteljima,
- nedostatak jasnog turističkog identiteta,

<sup>459</sup> *Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourist Destination*, Enterprise Directorate, Brussels, 2000.

- turizam treba biti značajna poluga za razvoj djelatnosti tradicionalnog ruralnog gospodarstva,
- osjetljiv okoliš, koji u pravilu zahtijeva upravljanje brojem posjetitelja,
- krhke društvene zajednice, podložne negativnim sociokulturnim utjecajima uvjetovanim razvojem turizma.

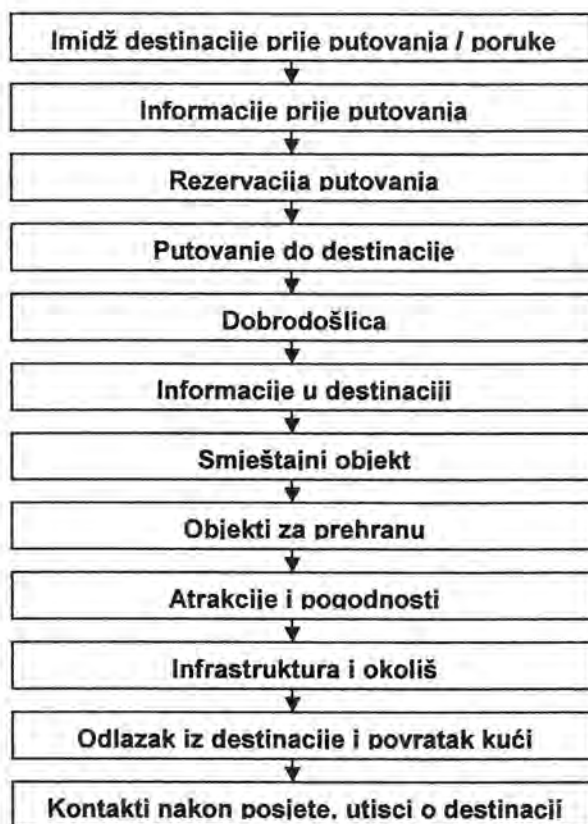
Termin *Integralni menadžment kvalitete* još se uvijek malo koristi u evropskim ruralnim destinacijama. Ipak, mnoge su od njih prepoznale značaj orijentacije prema kvaliteti i uvele određene inicijative, ne slijedeći pritom nikakav poseban model. Slično se može reći i za unutrašnjost Istre, gdje se određene inicijative donose od strane regionalne turističke zajednice ili samih obiteljskih gospodarstava koja se bave ruralnim turizmom. Iako ovakve inicijative treba pohvaliti, treba isto tako naglasiti da one pokazuju karakteristike svih nesustavnih aktivnosti, a to su nekonzistentnost i neperzistentnost.

Ono što organizacijski nedostaje jedinstvena je organizacija koja će preuzeti ulogu menadžera ruralne destinacije unutrašnjosti Istre, kao i formiranje popratnih organiziranih kooperativnih marketinških tijela, skupine za promociju tradicionalne gastronomije, udruge za promociju određenih oblika sporta karakterističnih za ruralna područja, skupine za promociju kulturne baštine i kulturnih manifestacija općenito i druge. Umreženje i kooperacija postaju ključnim čimbenicima uspjeha.

Od velike koristi u promišljanju sustava IQM u ruralnim destinacijama može biti vremenska i prostorna analiza iskustva posjetitelja, po sekvencama, koja uključuje sve faze – od planiranja turističkog putovanja, samog putovanja i boravka, do faze nakon putovanja, u kojoj se kod posjetitelja «slegnu dojmovi». Ta je analiza dovela do tzv. lanca vrijednosti u turizmu (*The Tourism Value Chain*) prikazanog na slici 14.

Zbog ranije spomenute disperziranosti turističkog prostora u ruralnim područjima, zbog specifičnih karakteristika turističkog proizvoda ruralnih destinacija te zbog relativno slabije promocije ruralnih destinacija na tržištu (u odnosu na obalne i urbane), unapređenje svake od sekvenci u prikazanom lancu vrijednosti od velikog je značaja za ukupni turistički doživljaj, a samim time i za unapređenje kvalitete ruralne destinacije u cjelini.

Slika 14. Lanac vrijednosti u turizmu



Izvor: *Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourist Destination*, Enterprise Directorate, Brussels, 2000, str. 11.

Menadžment kvalitete zasniva se na ispunjenju i nadmašivanju očekivanja posjetitelja, na način da treba uspostaviti sustav optimalnih standarda, da se njih treba obavezno pridržavati te da ih treba uspješno prezentirati na tržištu.

Postoje tri osnovna tipa standarda, što vrijedi prije svega za ruralne destinacije:

- tzv. «**Must be**» standardi. Oni predstavljaju «nužni minimum», kao npr. minimalni uvjeti higijene i sigurnosti. Moraju postojati u svakoj destinaciji, ali njihovo postojanje ne podrazumijeva povećanje konkurentnosti.
- **Standardi koji se mogu kategorizirati.** Radi se o mjerljivim veličinama, kao npr. broj atrakcija u destinaciji, veličina smještajne jedinice, broj soba i sl. Ti standardi mogu utjecati na odluku o turističkom putovanju, pa je za ovu skupinu standarda značajno kvalitetno informiranje turista prije samog putovanja.

- **Standardi atraktivnosti.** To su subjektivni čimbenici turističkog boravka, teško su mjerljivi i predstavljaju neopipljive vrijednosti destinacije. Podrazumijevaju stil, ljubaznost osoblja i domaćeg stanovništva, dodatne vrijednosti i pogodnosti kojima će se nadmašiti očekivanja turista, kao i čitavu atmosferu destinacije. Često imaju ključni utjecaj na sveukupni doživljaj destinacije i iskustvo posjetitelja.

U nastavku se prikazuju smjernice za implementaciju IQM-a u ruralnu destinaciju unutrašnjosti Istre, prema ranije navedenim Smjericama Europske unije. Model je izradio autor temeljem vlastitih istraživanja, te je isti nazvan **IRQ**, odnosno **Integrated Rural Quality**, označavajući time u nazivu da je isti usmjeren ka integralnoj kvaliteti u turizmu ruralnih područja.»<sup>460</sup> Model uključuje:

### 1. Osmišljavanje zajedničke strategije

Pri tome je ključno sljedeće:

- **Osigurati integralni pristup** i uključenje svih čimbenika turističkog sustava u implementaciju IQM sustava.
- **Organizacija – destinacijski menadžer (DMO – Destination Management Organisation)** mora biti prepoznatljiva i čvrsta u vođenju i koordinaciji svih čimbenika uključenih u turizam. To se posebno odnosi na, u ruralnom turizmu razjedinjene i disperzirane poduzetničke jedinice, ali i na lokalnu samoupravu, lokalno stanovništvo, interesne skupine i udruge i sl.
- **Jasna strategija** s kojom su upoznati svi čimbenici sustava. Mora postojati jasno opredjeljenje za poboljšanje i unapređenje kvalitete.

### 2. Osigurati kvalitetu u svakoj fazi turističkog putovanja i boravka u destinaciji

Ova se smjernica odnosi na ranije prikazan lanac kvalitete. Za ruralnu destinaciju unutrašnjosti Istre karakteristično je sedam sekvenca u lancu kvalitete, karakterističnih i za ostale ruralne destinacije. Tih sedam sekvenca predstavlja sedam ključnih komponenti turističkog proizvoda u ruralnom turizmu, odnosno sedam ključnih

<sup>460</sup> *Towards Quality Rural Tourism. Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourist Destination*, Enterprise Directorate, Brussels, 2000.



komponenti integrirane turističke ponude ruralne destinacije, što znači da se trebaju postizati naponi za unapređenje svake od njih. To su:

- **Marketing i komunikacija.** Važno je identificirati potencijalno tržište, uputiti adekvatne marketinške poruke potencijalnom tržištu, pri čemu je važno adekvatno prikazati imidž destinacije ruralne Istre.
- **Dobrodošlica, orijentacija i informacije.** Odnosi se na kvalitetnu signalizaciju i informiranje, s ciljem da se posjetitelj brzo i lako orijentira u za njega, u pravilu, nepoznatom prostoru. To je posebno važno s obzirom na prostornu disperziju ruralnih destinacija i njihove udaljenosti od većih urbanih centara. Osim brze orijentacije posjetitelja, cilj je da posjetitelji stvore dobar prvi utisak o području koje posjećuju, da «razumiju» prostor, ponašaju se odgovorno prema njemu, da se u njemu osjećaju ugodno i da dobiju točne i pravovremene informacije o detaljima u vezi boravka u destinaciji.
- **Smještaj.** Većina smještajnih objekata u ruralnom turizmu su male, uglavnom obiteljski vođene poduzetničke jedinice, s malom mogućnošću profesionalnog treninga. Posebnu pažnju treba pridavati mogućnostima smještaja, dodatnim pogodnostima i sadržajima, ali i načinu kako smještajni objekt odražava život i tradiciju lokalnog kraja.
- **Lokalni proizvodi i gastronomija.** Lokalni proizvodi i domaća hrana ključni su elementi turističkog proizvoda ruralnih područja općenito, pa tako i Istre. Unapređenje njihove kvalitete i načina njihove prezentacije i plasmana na tržištu predstavlja način poboljšanja ukupne kvalitete destinacije, odnosno izvor je posebnog iskustva posjetitelja. Njihova valorizacija u turizmu ujedno proizvodi multiplikativni učinak na razvoj ostalih djelatnosti u ruralnim područjima, posebno poljoprivrede i malog obrta.
- **Atrakcije i manifestacije.** Ruralno područje Istre obiluje turističkim atrakcijama. Kulturne i zabavne manifestacije koje se organiziraju trebaju odražavati lokalne običaje, tradiciju i način života. Kroz menadžment kvalitete potrebno je povezati atrakcije i manifestacije, promovirati ih i na

adekvatan način prezentirati posjetiteljima, prije svega kroz kulturne itinerare, o kojima će više riječi biti kasnije.

- **Mogućnosti za sport i rekreaciju.** U evropskim se zemljama bilježi brzi porast potražnje za specifičnim oblicima rekreacije, tipičnim za ruralna područja, kao npr. pješačenje, vožnja bicikla, penjanje po stijenama, paragliding i dr. Značajno je identificirati koji su oblici sporta i rekreacije mogući u unutrašnjosti Istre, odrediti koje su lokacije pogodne za određene oblike sporta i rekreacije, urediti ih za posjetitelje, učiniti ih lako dostupnim i adekvatno ih promovirati na ciljnom tržištu, posebno prema određenim tržišnim segmentima.
- **Infrastruktura i okoliš te prirodne vrijednosti destinacije.** Posjetitelji očekuju od ruralne destinacije pogodnost za odmor, relaks, ali i mogućnost za obilazak i dodatne mogućnosti u destinaciji. Ovdje je značajan estetski i ekološki aspekt ruralne destinacije, ali i njene «ezoterične vrijednosti» (atmosfera područja). Stoga na području unutrašnjosti Istre treba izgraditi adekvatnu infrastrukturu s dodatnim pogodnostima za posjetitelje u obilasku područja. Potrebno je poticati posjetitelje za odgovoran odnos prema okolišu.

### 3. Implementacija sustava IQM i monitoring

Sustav IQM podrazumijeva nekoliko procesa: uvođenje standarda, unapređenje kvalitete i provjeru rezultata. Pri tome je važno sljedeće:

- **Identifikacija potreba i želja posjetitelja te mjerenje i ocjenjivanje kvalitete i zadovoljstva posjetitelja turističkom ponudom u destinaciji.** Središnje pitanje koncepta IQM predstavlja razumijevanje potreba i želja posjetitelja. Zbog toga mora postojati sustavan način praćenja i ocjenjivanja očekivanja i stupnja zadovoljstva uslugama u destinaciji.
- **Uspostavljanje standarda, njihova kontrola i informiranje tržišta o standardima.** Kriteriji – standardi kvalitete moraju biti uspostavljeni za različite elemente integralnog proizvoda destinacije unutrašnjosti Istre, moraju biti sustavno kontrolirani te na adekvatan način biti prezentirani na tržištu pomoću oznaka za kvalitetu.

- **Trening za kvalitetu.** U Istri, kao i u većini drugih turističkih destinacija ruralnog tipa, turističke usluge pružaju mala, prvenstveno obiteljski vođena gospodarstva. IQM pretpostavlja organiziranje i sprovođenje sustavnih načina treninga te stručnog i financijskog konzaltinga od strane organizacije destinacijskog menadžmenta.
- **Praćenje utjecaja turizma na lokalno gospodarstvo, društvenu zajednicu i okoliš.** Ekološki «krhka» ruralna područja i njihove društvene zajednice pokazuju vrlo veliku prirodnu, kulturalnu i društvenu osjetljivost na agresivni upliv negativnih ekoloških i socioloških pojava koje prate turizam. Zbog toga je jedan od najvažnijih zadataka destinacijskog menadžera sustavno praćenje eventualnog negativnog utjecaja turizma na lokalnu sredinu i društvo.

**Turistički proizvod unutrašnjosti Istre** definira područje unutrašnjosti Istre kao cjelovitu turističku destinaciju. Pri tome se prostorno sagledava *teritorij* unutrašnjosti Istre, pri čemu u ovom kontekstu riječ *teritorij* označava «*geografski prostor s jasnim identitetom, koji počiva na prirodnoj, unutarnjoj koheziji svih čimbenika koji mu daju jedinstven pečat, čije granice nisu artificijelno zacrtane niti definirane administrativno.*»<sup>461</sup> Kao i u drugim ruralnim područjima Evrope, i ruralno područje unutrašnjosti Istre podrazumijeva sve suptilniju i zahtjevniju tržišnu potražnju, a turistički proizvod ruralne Istre doživljava sve veću diverzifikaciju. Ruralno turističko područje karakteriziraju disperzirane poduzetničke jedinice, zajednice i administrativne strukture. Značajna je povezanost s drugim djelatnostima, posebno s poljoprivredom i malim obrtom. Zbog svega toga, implementacija sustava IQM je za ovo područje od izuzetne važnosti.

Najznačajnije karakteristike turističkog proizvoda unutrašnjosti Istre i njegove komparativne prednosti su sljedeće: topliji i personalizirani odnos, pa i druženje između domicilnog stanovništva i posjetitelja, mogućnosti da se osjeti način života lokalnog stanovništva (uključenje u poljoprivredne radove npr.), «okusi, mirisi i boje» lokalnog kraja, upoznavanje lokalne gastronomije, proizvoda lokalnog obrta, folklor, ljepote

<sup>461</sup> Prema: Lucia Bronzan, *Europski tematski itinerari*, Časopis Turizam, Vol. 52, br. 4/2004, Institut za turizam, Zagreb, str. 399.

prirode, mogućnosti za različite oblike sporta i rekreacije, upoznavanje kulturno-povijesne baštine i saživljavanje s cjelokupnom atmosferom lokalnog kraja.

Ciljno tržište čine različiti segmenti: dnevni posjetitelji, vikend turisti, posjetitelji na kratkom boravku, obitelji, posjetitelji treće dobi, skupine specijalnih interesa. Dodatne napore treba uložiti za privlačenje edukacijskih skupina, kao i u osiguravanju pogodnosti za hendikepirane osobe.

Istarski ruralni kraj po svom tipu obuhvaća nekoliko mikrolokaliteta ili zona, sa specifičnim karakteristikama turističkih posjeta, koje stoga impliciraju i specifičan način upravljanja određenim lokalitetom. Kao karakteristične izdvajamo:

1. ***Poznate lokalitete u zaleđu velikih obalnih turističkih centara.*** Dominiraju dnevni posjetitelji. U ovim zonama, upravljačke se aktivnosti trebaju usmjeravati na očuvanje okoliša, uređenje infrastrukture, prije svega lokalne cestovne mreže i sustava javnog prijevoza, poboljšanje pogodnosti za dnevne posjetitelje, napore da se dnevni posjetitelji vrate u destinaciju na noćenje. Primjer – Motovun.
2. Ruralna područja koja karakteriziraju ***mali povijesni gradići i utvrde*** s bogatom povijesnom, arhitekturnom, kulturnom baštinom, disperzirani u zaleđu. Napori se trebaju usmjeravati ka povezivanju tih gradića u jedinstveni itinerar, promociju tih mjesta u turističkim centrima u čijem se zaleđu mjesta nalaze i na turističkom tržištu općenito, na prezentaciju i interpretaciju kulturno-povijesne baštine kroz kulturne itinerare, njenu konzervaciju, ponudu dodatnih mogućnosti za dnevne posjetitelje i višednevni turistički boravak te kontrolu broja posjetitelja. Primjer: Hum – Roč – Kotle – Buzet – Beram – Pazin.
3. ***Područja s razvijenom poljoprivredom.*** Dominira agroturizam, ponuda lokalne gastronomije. Boravak posjetitelja treba biti obogaćen dodatnim sadržajima agroturizma (domaće životinje, sudjelovanje u poljoprivrednim radovima i dr.). Manifestacije trebaju biti obilježene lokalnim gastronomskim proizvodima. Primjer: Kaštelir.
4. ***Ruralna područja bliže moru.*** Gravitiraju obalnim destinacijama, ali pružaju mir i zaleđe, bijeg od masovnih turističkih naselja na samoj obalnoj liniji. Često sadrže druge elemente ruralnog turističkog proizvoda. Važna je adekvatna informativna i

prometna povezanost s obalnim destinacijama, kvaliteta smještajnog objekta slična onoj u obalnim destinacijama, dodatne pogodnosti, kvaliteta okoliša i pogodnost za odmor. Primjer: Nova Vas, Brtonigla.

5. *Lokaliteti s brojnim mogućnostima za sport i rekreaciju* – bicikl, pješaćenje, zmajarenje, sportsko penjanje, birdwatching i sl. Značajna je promocija i prezentacija ovih proizvoda, laka dostupnost staza za rekreaciju, pogodnosti za posjetitelje. Primjer: Bužeština.

**Strateški pravci** razvoja ruralnog turizma unutrašnjosti Istre trebaju biti sljedeći:

- kooperativni menadžment, poboljšanje ukupne kvalitete destinacije i kvalitete pojedinih jedinica – nositelja ponude,
- uvođenje novih «paketa» - itinerara i nove marketinške inicijative,
- integracija turizma i poljoprivrede uz tradicionalne obrte,
- međusobna suradnja jedinica lokalne samouprave i lokalnih turističkih zajednica, uvođenje zajedničkih kriterija kvalitete,
- suradnja između poduzetnika, lokalne administracije i lokalne turističke zajednice,
- razvijanje turističke valorizacije kulturno-povijesne baštine,
- opredjeljenje za održivi razvoj turizma.

**Koraci** koji se pritom trebaju sprovesti su sljedeći:

- organizirati otvoreni forum gdje će se osvijetliti ključna pitanja, stvoriti partnerstvo i osjećaj zajedništva,
- senzibilizirati sve sudionike za IQM kao opredjeljenje dugoročnog karaktera. Promjene ne mogu nastati odjedanput. Radi se o procesu.
- U proces trebaju biti uključeni i nosioci izvan destinacije – nacionalna turistička organizacija, vlada, turoperator, nacionalne strukovne udruge i dr. Oni moraju biti uključeni i konzultirani u procesu.
- Svaki napor i svaka inicijativa trebaju biti razumljivi i uključivati sve zainteresirane.
- Svaka komponenta turističkog proizvoda i aktivnost u procesu moraju biti uključeni sustavno i permanentno.



**Sadašnje stanje.** Istarska unutrašnjost raznolika je po svojim topografskim karakteristikama, a karakterizira je i bogata kulturno-povijesna baština i gastronomska ponuda. Radi se o tradicionalno poljoprivrednom kraju, koji karakterizira depopulacija, gospodarski razvojni jaz u odnosu na turistički znatno razvijenije obalno područje, gubljenje tradicionalnih vrednota, ali i agresivna nekontrolirana izgradnja i adaptacija tradicionalnih istarskih *hiža*. Dešava se to prvenstveno zbog naglog porasta cijena nekretnina u Istri, što dovodi do toga da se unutrašnjost Istre ne razvija sustavno, planirano, već pod utjecajem divljeg tržišta nekretnina.

**O implementaciji standarda.** U procesu implementacije IQM-a najznačajniji je zadatak postavljanje sustava standarda – elemenata kvalitete, utemeljenih na očekivanjima posjetitelja, ali i na viziji turizma od strane lokalnog stanovništva, zatim implementacija postavljenih standarda, prije svega u poduzetničke jedinice ruralnog turizma, njihov stalni monitoring – praćenje utjecaja standarda na kvalitetu života u destinaciji ruralnog turizma i na okoliš te uspostavljanje sustava stalnog ocjenjivanja kvalitete od strane posjetitelja.

Kako za postavljanje standarda kvalitete, tako i za praćenje zadovoljstva posjetitelja pojedinim elementima turističke ponude u destinaciji, najvažnija je aktivnost **istraživanje potreba i očekivanja posjetitelja**. Ta istraživanja trebaju obuhvaćati ispitivanje – kako realnog tako i potencijalnog tržišta. To znači da treba vršiti i istraživanja potencijalnog tržišta u samom mjestu njihovog boravka, koja mogu biti posebno korisna za identificiranje negativnog ili neadekvatnog imidža ruralne destinacije ili njenih pojedinih komponenti. Korisno je i ispitivanje eksperata i partnera, prvenstveno osoblja turoperatora i novinara iz emitivnih područja. Istraživanje realnog tržišta – posjetitelja u destinaciji – treba biti permanentno i vršiti se u ciklusima ne duljima od tri godine.

Osim sustavnih oblika istraživanja – intervju, anketa, grupnih diskusija - potrebno je posjetiteljima pružiti mogućnost da u svakom trenutku izraze svoje mišljenje o destinaciji, odnosno ocjenu kvalitete destinacije i njenih elemenata. Na taj se način saznaje kakva su iskustva posjetitelja i njihovo zadovoljstvo ponudom, te se ujedno dobivaju i dragocjeni konkretni prijedlozi i inicijative za unapređenje kvalitete destinacije. Načini za to su: razgovori s posjetiteljima prije njihovog odlaska, knjiga sugestija, koja bi trebala biti

dodatak knjizi žalbe i pomoću koje se posjetitelji potiču da – osim ukazivanja na nedostatke - daju pozitivna mišljenja, sugestije i ideje. Od pomoći mogu biti ankete u pojedinim jedinicama ruralnog turizma, pri čemu se anketni listići ne predaju anketaru, već ih ispitanici šalju poštom uz plaćenu poštarinu, što potiče posjetitelje na davanje iskrenijih odgovora. Zanimljiv je primjer destinacije Schouwen West u Nizozemskoj, gdje se temeljem ovakvih načina anketiranja dobivaju objektivne ocjene zadovoljstva posjetitelja, pri čemu svaki nositelj ponude, ukoliko dobije negativnu ocjenu, mora poduzeti hitne akcije za poboljšanje svoje ponude ili biva isključen iz zajedničke grupe – konzorcija. Korisni su i anketni listići kao sastavni dio brošure o destinaciji. Posebnu pažnju treba pružiti i žalbama gostiju.

Važan izvor dragocjenih informacija trebaju biti osobe koje su dnevno u izravnom kontaktu s gostima, kao npr. osoblje u informativnim centrima, na recepcijama smještajnih objekata, turoperatora. Treba pokazati osjetljivost na prigovore i ocjene posjetitelja koje su prikupljene pomoću svih prikazanih instrumenata istraživanja tržišta.

Sustav IQM podrazumijeva izgradnju informativnog sustava i korištenje integralne baze podataka. Radi se o ustrojavanju *jedinstvene baze podataka* koja mora sadržavati sve informacije neophodne destinacijskom menadžmentu, odnosno DMO-u (destinacijskoj menadžment organizaciji).

Prilikom *definiranja standarda*, treba utvrditi koji segmenti ponude trebaju biti obuhvaćeni standardima, utvrditi zatim razine i mehanizme inspekcije (provjere) pridržavanja standarda te definirati način na koji tržištu prezentirati postignuti nivo kvalitete (standarde).

Standardi se mogu postaviti za niz proizvoda i usluga u ruralnoj destinaciji, kao npr. za smještajne objekte, ugostiteljske objekte za prehranu i piće, atrakcije, aktivnosti i razne turističke usluge i infrastrukturu. Većina ruralnih destinacija postavlja standarde u svim tim područjima. Pri tome postoje dva osnovna pristupa:

- neformalni, koji se sastoji u generalnom poticanju pojedinih nositelja ponude da postavite standarde gdje god je to njima moguće,

- formalni, vezani za proces provjere (istraživanja), koji služi kao potvrda da je određeni standard kvalitete zadovoljen.

Prema sustavu IQM, za turizam u ruralnim destinacijama relevantno je sedam tipova standarda. Ti standardi mogu predstavljati pokazatelje – elemente kvalitete i u ruralnom turizmu Istre, s time da ovo područje podrazumijeva određene specifičnosti karakteristične za gospodarske i društvene prilike i osobine turističkog sustava u Istri i općenito u Hrvatskoj.

Važno je istaknuti i da se određeni standardi odnose na ugostiteljski ruralni objekt ili drugi pojedinačni element ponude, dok drugi vrijede za čitavu ruralnu destinaciju.

Sedam skupina standarda kvalitete karakterističnih za ruralni turizam unutrašnjosti Istre jesu:

- I. **Minimalni standardi.** Ovdje spadaju higijenski standardi, osnovne pogodnosti i usluge u ugostiteljskim objektima te sigurnosni standardi u lokalitetima namijenjenim rekreaciji.

Minimalni standardi propisani su Pravilnikom o minimalnim uvjetima, klasifikaciji i kategorizaciji ugostiteljskih objekata i vrijede za čitavo područje Hrvatske i za ugostiteljske objekte u svim oblicima turizma. To su:

- način izgradnje, uređenja i oprema objekta,
- kvaliteta, raspored i veličina poslovnih prostorija,
- obveza priključka na javnu vodovodnu mrežu, kanalizaciju, javnu električnu i telefonsku mrežu,
- protupožarna zaštita,
- način osvjetljenja prostorija,
- zagrijavanje prostorija,
- način zaštite inventara i pribora kojima se služe gosti,
- broj i minimalni uvjeti za kupaonice i zahode,
- odnos površine kuhinje i blagovaonice, njihovo uređenje i oprema,
- priručna skladišta i rashladni uređaji,

- garderobe za radnike i njihovo uređenje,
- mjesto gdje se gosti poslužuju, način i uvjeti pružanja usluga,
- izvedba i oprema točionika.

U Hrvatskoj je na snazi Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu, koji definira pojam seljačkog domaćinstva.<sup>462</sup> Kao minimalnu razinu, Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu propisuje osiguranje dovoljno zdravstveno ispravne vode.<sup>463</sup>

Zanimljivo je napomenuti kako je zakonska regulativa u nas usredotočena na agroturizam i to posebice u ugostiteljskom dijelu, te ne uključuje ostale oblike ruralnog turizma, što predstavlja nedorečenost koju bi trebalo ispraviti.

Sigurnosni standardi na lokacijama namijenjenim sportu i rekreaciji jesu:

- adekvatan izbor lokacije za pojedini oblik rekreacije,
- osiguranje odgovarajuće opreme za pojedine sudionike rekreativnih aktivnosti (vlastita ili iznajmljena oprema koja odgovara sigurnosnim standardima za pojedini oblik sporta),
- obučeni pratitelj – voditelj sportsko-rekreacijskih aktivnosti,
- odgovarajuća uređenost odabranih lokacija za odgovarajući oblik sporta i rekreacije, prema minimalnim standardima važećim za određeni oblik sporta,
- za aktivnosti koje se odvijaju na prometnicama, kao npr. bike-staze, adekvatna prometna signalizacija i izgrađene bike-staze odvojene od prometnice,
- organizirana služba spašavanja.

## 2. Tehničke razine opremljenosti i usluge. Uključuju kvantitativne aspekte, tehničku opremljenost ugostiteljskog objekta i pojedinih smještajnih jedinica, radno vrijeme

<sup>462</sup> «Seljačko domaćinstvo je ono domaćinstvo koje je organizirano kao turističko seljačko gospodarstvo na selu, u kojem njegovi članovi imaju prebivalište, a privređivanje članova seljačkog domaćinstva, koje sudjeluje u pružanju ugostiteljskih usluga, proizlazi iz vlastite poljoprivredne proizvodnje.», *Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu* (NN 22/96), čl. 2.

<sup>463</sup> Pružanje ugostiteljskih usluga na seljačkom turističkom gospodarstvu regulirano je Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 48/95), Zakonom o turističkoj djelatnosti (NN 8/96), Pravilnikom o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige gostiju i popisa gostiju (NN 14/96), Pravilnikom o postupku prijave i odjave turista i načinu vođenja popisa turista (NN 45/94), Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata (NN 57/95), te Pravilnikom o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu (NN 22/96). Više o zakonskoj regulativi koja propisuje uvjete kojima se reguliraju djelatnosti ruralnog turizma u Hrvatskoj vidjeti u: Pavlo Ružić, *Ruralni turizam*, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2005.

posjete atrakcijama i dr. Obično su uključene u državni sustav standardiziranja u turizmu.

U Hrvatskoj, Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu regulira minimalni kapacitet u seljačkom turizmu – za pružanje usluga smještaja najviše 10 soba ili 20 postelja, a u kampovima do 10 smještajnih jedinica, odnosno 30 gostiju istodobno.

Kao indikatore kvalitete za smještajne objekte u ruralnom turizmu Istre za ovu skupinu standarda, navodimo sljedeće:

- kvaliteta označavanja, mogućnosti parkiranja, prilaz, ulaz,
- vanjski izgled, lokalna autentična arhitektura, krajolik u kome se objekt nalazi,
- unutrašnji dekor, koji odiše lokalnom atmosferom («flavour»), ali ne i artificijelnom rustikom.

Smještajni objekt u agroturizmu trebao bi, pored navedenoga, imati odgovarajuće poljodjelsko zemljište (koje ne mora biti neposredno smješteno kraj seoskog domaćinstva) i domaće životinje te se baviti tipičnom poljoprivrednom proizvodnjom za kraj, na pretežito ekstenzivni (tradicionalan) način.

3. **Posebne kvalitete usluge i iskustva.** Teže se mjere i često su manje opipljivi aspekti kvalitete, kao npr. toplina dobrodošlice, personalizirana usluga, ekstra usluge. Ovoj se skupini standarda u mnogim destinacijama pridaje velika pažnja, posebno kroz trening osoblja.

Ova skupina standarda vezana je uglavnom uz ljudski faktor, a najizraženija je u smještajnim objektima. Ovdje spadaju:

- osobna dobrodošlica, poklon dobrodošlice ili mali suvenir za uspomenu,
- popusti i nagrade za stalne goste,
- male ekstra pogodnosti za poboljšanje udobnosti i komfora u sobama i kupaonicama.

Ova skupina standarda – najuže vezana uz pružanje osobne usluge - može biti značajan pa i ključni čimbenik iskustva posjetitelja u ruralnoj destinaciji, gdje je potreba za personaliziranom uslugom važan dio očekivanja posjetitelja.

Ova se skupina standarda, osim toga, teško kvantitativno definira. Samim njenim čvrstim definiranjem izgubila bi svoj smisao, s obzirom na to da se u pravilu radi o



spontanim postupcima, iznenađenjima, postupcima «od srca». Pored toga, na ovu skupinu standarda u velikoj mjeri utječe i tradicija gostoljubivosti, gostoprimstvo.<sup>464</sup> Pomoću ove skupine standarda mogu se uspješno nadmašiti očekivanja posjetitelja, što će dovesti do postizanja ekstra kvalitete (koja dovodi do diferencijacije), ali će zbog ranije navedenih specifičnosti, ova skupina standarda u velikoj mjeri (p)ostati neformalizirana, kako bi sačuvala svoj osnovni karakter.

4. **Kvaliteta autentičnosti, odraz kraja.** Ovi standardi definiraju način kako destinacija izražava svoj specifičan karakter, kao npr. materijal i stil izgradnje, proizvodnja i proizvodi kraja, ali i druge aktivnosti koje odražavaju baštinu i tradiciju.

U ruralnom turizmu Istre, ova skupina elemenata kvalitete zauzima središnje mjesto i daje smisao i osnovne odrednice turističkom proizvodu. Upravo način na koji će turistički boravak kroz turističko iskustvo posjetitelja odražavati autentičnost, način života, povijest, kulturu i običaje tradicionalne Istre predstavlja element kvalitete koji diferencira ukupni proizvod i čini ga jedinstvenim.

Jednu od osnovnih prepreka u ovom dijelu hrvatska je zakonska regulativa nametnula definiranjem prehrane u ugostiteljskom objektu seljačkog domaćinstva, koja mora biti «pretežito vlastite proizvodnje», pa poduzetnici u istarskom ruralnom turizmu muku muče kako posjetiteljima ponuditi autohtonu vrstu hrane – šparuge, tartufe, druge vrste istarskih gljiva, koromač, divlji radič - koja raste slobodno u prirodi i upravo zbog toga predstavlja specifičnost nekad siromašnog istarskog kraja i umijeće istarskog čovjeka u nalaženju načina da se u prirodi prepozna ono što je dobro i zdravo za prehranu. Poznata je donedavna odredba naših vlasti da se za branje šparuga (divlja trava) mora tražiti dozvola.

Istovremeno, najnovija saznanja po pitanju ponude ruralnog turizma kreću se u smjeru ponude «miksa» kulturno-povijesne baštine, tipične enogastronomске ponude, ponude raznih oblika sporta i rekreacije te razgledavanja krajolika i prirodnih ljepota područja ruralnog turizma.

<sup>464</sup> O tome više u: Aleksandra Krajnović, Neven Ušumović, *Tradicija i porijeklo gostoprimstva kao elementa kvalitete u turizmu* (u pripremi).

Za unutrašnjost Istre kao ruralnu destinaciju, radi se o ponudi tri osnovne grupe proizvoda:

1. *kulturni itinerari*, s elementima enogastronomске ponude, ali i razgledavanja krajolika s opcijom određenih, «laganijih» oblika sporta i rekreacije (npr. šetnje u prirodi),
2. *itinerari sporta i rekreacije*, s elementima enogastronomije i razgledavanja kulturnih spomenika (npr. bike-staze s usputnim razgledavanjem crkvice na stazi), te team-building programi.

Značajno je pritom definirati indikatore kvalitete ovakvih programa boravka. To su:

- obučeno osoblje koje daje savjete i poduke o određenim oblicima sporta i rekreacije,
  - kvalitetne informacije od strane ostalih subjekata, kao npr. botaničara,
  - tiskane ponude rekreativnih i sportskih itinerara s dodatnim informacijama,
  - svakodnevna meteorološka prognoza,
  - vodička služba,
  - izrađeni itinerari za šetnju, za bike programe, za team-building programe, za programe za djecu, programe za posebne interesne grupe (npr. skupljanje ljekovitog bilja, promatranje ptica i sl.),
  - kvalitetno označavanje,
  - izbjegavanje prometnih pravaca,
  - mogućnost najma opreme (bicikl, ruksaci, termos-posude i sl.), za bicikliste mogućnost popravka bicikla,
  - posebni lagani meni za šetače, bicikliste i druge grupe – meni u smještajnom objektu, lunch-paketi,
  - mogućnosti za pranje i sušenje odjeće,
  - autohtoni suvenir,
  - organiziranje takmičenja i drugih događanja, npr. biciklistički maraton.
3. *itinerari usko vezani uz enogastronomsku ponudu i agroturizam* (vikend-turisti, posjetitelji agroturističkih smještajnih objekata) i *gastro itinerari – vinska cesta, cesta maslinovog ulja, cesta tartufa*.

Ovdje su ključni ugostiteljski objekti u ruralnom turizmu koji trebaju prije svega nuditi:

- arhitekturu i uređenje objekta u izvornom istarskom stilu,
  - prezentaciju tipične istarske proizvodnje,
  - ponudu i prezentaciju recepata, običaja, tradicije, kulture lokalnog karaktera (mjesta), čak i obitelji – vlasnika seoskog domaćinstva, ponudu istarskih specijaliteta, ponudu specijalnih menija na bazi sezonskog autohtonog proizvoda (tartufi, šparuge), nazive individualnih proizvođača na meniju (npr. proizvođači vina), permanentno usavršavanje osoblja na području enogastronomije istarskog područja,
  - uključivanje gostiju u različite aktivnosti vezane uz tradiciju i život ovoga kraja (branje gljiva, šparuga, grožđa, maslina, košnja trave i sl.),
  - informiranje gostiju o širem području, uz raspoloživu literaturu, programe događanja, itinerare.
5. **Mogućnost da se zadovolje potrebe posebnih grupa** – pogodnosti za djecu, hobiste – grupe posebnih interesa, pogodnosti za hendikepirane osobe.
  6. **Ekološki standardi.** Relativno se lako definiraju i identificiraju, usmjereni su na uštedu energije, vode i drugih prirodnih resursa (očuvanje života bilja i životinja i dr.).
  7. **Standardi menadžerske prakse.**  
U smještajnim objektima su to: etički standardi, profesionalnost, elastičnost – ispunjavanje svih želja i posebnih potreba gostiju, akceptiranje kreditnih kartica, spremnost za suradnju i zajedničku promociju s drugim subjektima i općenito prihvaćanje suvremenih marketinških i menadžerskih principa.

Kod poimanja i definiranja kvalitete turističke destinacije ruralna Istra, središnje mjesto zauzima ponuda kulturnih, sportsko-rekreativnih i enogastronomskih itinerera. Ona je ključni element pri osmišljavanju diferenciranog turističkog proizvoda središnje Istre, a ujedno pruža posjetiteljima ono novo, novu kvalitetu koju oni na ovakav način i u ovoj kombinaciji pojedinačnih proizvoda i usluga ove vrste, ne mogu doživjeti nigdje drugdje.

Stoga osmišljavanje ovakve vrste turističke ponude ruralne Istre treba postati strateški cilj destinacijskog menadžmenta, odnosno implementacije sustava IQM.

Područje unutrašnjosti Istre trebalo bi uključiti u projekt Europski kulturni itinerari, koji je 1987. godine iniciralo Vijeće Europe s namjerom da pokrene istraživanje putova na kojima je stvaran jedinstveni europski identitet.<sup>465</sup>

S obzirom na uključivanje kulture kao jednog od ključnih segmenata turističkog proizvoda ruralne Istre, važno je podsjetiti da se pojmom *kultura* ne obuhvaća samo umjetnička i intelektualna baštinu jednog naroda te njegov kreativni izražaj u humanističkim i prirodnim znanostima, već se u kulturu ubrajaju i čovjekove proizvodne sposobnosti, znanja i vještine te sposobnost prenošenja tih znanja.<sup>466</sup> Stoga je uklapanje proizvodne i obrtničke tradicijske kulture (proizvodnja vina, maslinovog ulja, krumpira i rajčica, tradicionalni istarski obrti i sl.) u ukupan turistički proizvod logična posljedica «preklapanja» pojma kulture i tradicionalne proizvodnje, percipirane kao proizvodne sposobnosti teritorija unutrašnje Istre.

Značajno je napomenuti kako u kulturu spada i bogat folklor, tradicija, običaji i specifičan način života istarskog naroda u povijesti (nošnja, narodni plesovi, prije svega istarski balun, tradicionalna istarska glazba s jedinstvenom u svijetu istarskom glazbenom ljestvicom za koju se očekuje da će uskoro biti uvrštena u popis svjetske baštine UNESCO-a, zatim specifične, narodne priče i pjesme, jezik, pismo i običaji - vjenčanja, vjerski običaji i dr.).

Postojeće inicijative kao što su vinske ceste i putevi maslinovog ulja trebaju se, stoga, upotrijebiti kulturnim itinerarima. Tako će doći do izlaza dijela posjetitelja iz velikih turističkih obalnih centara i ulaza u sasvim novi svijet, do istraživanja okolnog teritorija te ulaska u sasvim male sredine. Mjesta koja valja posjetiti – određene prirodne i kulturno-povijesne atrakcije – postaju dio itinerara, pored lokalnih proizvođača vina i maslinovog ulja.

Turistička valorizacija svih resursa u ruralnom turizmu temelji se na prikupljenim detaljnim i kvalitetnim informacijama o nekom određenom teritoriju, koje će poslužiti kao baza

<sup>465</sup> Za ostvarivanje tog projekta danas brine Evropski institut kulturnih putova (European Institute of Cultural Routes) koji je od 1997. godine dobio svoje stalno sjedište u Luxembourg. Prema: Bronzan, *Europski tematski itinerari*, str. 399.

<sup>466</sup> Bronzan, *Europski tematski itinerari*, str. 399.

podataka za kreiranje tematskih turističkih kulturnih itinerara – enogastronomskih, kulturnih, poljoprivrednih, proizvodnih, vjerskih, arheoloških i drugih. Stoga i u ruralnom turizmu Istre treba izgraditi kvalitetan informacijski sustav koji će predstavljati svojevrsnu «inventarizaciju» prirodnoga i kulturnog blaga Istre.

Konvencija EU o krajoliku utvrdila je parametre koji se trebaju koristiti pri utvrđivanju prirodnoga i kulturnog blaga. Za unutrašnjost Istre, potrebno je:

- utvrditi lokacije značajne po svojoj prirodnoj ljepoti ili po objektima i sadržajima vezanim za kulturno-povijesnu i umjetničku baštinu,
- u takvim prostorima odrediti, odnosno zacrtati kulturne itinerare,
- aktivirati zaštitu teritorija duž utvrđenog itinerara, izraditi instrumente za njihovo svrsishodno iskorištavanje (i upravljanje njima) te zacrtati program promidžbe itinerara,
- upisati selekcionirane teritorije u popis europskih krajolika i itinerara *Routes of Tourism & Culture*.

Kreiranje ovakve baze podataka prirodnoga i kulturnoga blaga unutrašnjosti Istre ima i širi društveni, ekološki i edukativni značaj, koji povratno pozitivno utječe kako na razvoj ruralnog turizma, tako i na ravnotežu i sklad života lokalnog stanovništva, uz očuvanje okoliša i kulturne baštine. Taj se značaj očituje u sljedećim strateškim i operativnim zadacima:

1. putem posebnih obrazovnih programa razviti svijest o vrijednosti kulturnih dobara,
2. prilagoditi obrazovne programe potrebama prisutnim na teritoriju i time otvoriti put novim formulama za lokalni razvoj,
3. stvoriti nove profesionalne uvjete, koji će, kroz poduzetništvo, unaprijediti vrijednost teritorija,
4. promovirati poznavanje običaja i tradicije, radi boljeg razumijevanja i uživanja onoga što nudi teritorij,
5. osigurati da sve nove akcije i intervencije na teritoriju zadovoljavaju estetska načela.<sup>467</sup>

<sup>467</sup> Prema: Bronzan, *Europski tematski itinerari*, str. 399.



Na taj će se način ujedno širiti poduzetnička kultura i jačati poslovni duh postojećih i potencijalnih poduzetnika, uz njihovo ujedinjavanje i koordinaciju aktivnosti. Tako će se promicati cirkulacija posjetitelja između pojedinačnih područja te poticati razmjena iskustava između sveučilišnih institucija koje trebaju biti uključene u projekt.

Cilj je da unutrašnjost Istre postane zona vinogradarskoga, eno-gastronomskoga i kulturno-umjetničkoga obilježja. To će pridonijeti i održavanju cjelogodišnje gospodarske aktivnosti. Ključna je pritom promjena ponašanja potrošača, a to je «prijelaz s konzumacije proizvoda na konzumaciju doživljaja.»

Sve je veća potražnja za ugostiteljskim uslugama u ruralnom ambijentu, za autentičnom tradicionalnom kuhinjom, često obogaćenom kreativnim inovacijama, kao npr. lokalne interpretacije ideja posuđenih iz svjetskih škola kulinarstva, učenje pripremanja jednostavnijih recepata i dr.

Kulturna zdanja smještena u atraktivnom pejzažu postaju mjesta kulturnog okupljanja – u njima se trebaju održavati manifestacije, izložbe, skupovi, koncerti, etno-izložbe, prezentacije knjiga, degustacije vina ili pak razni tečajevi, poslovni sastanci i skupštine, vjenčanja i obiteljska okupljanja. Posebno treba prezentirati i turistički valorizirati glagoljicu kao izraziti element kulture i pismenosti ovoga kraja.

Jedan je od smjerova transformacija izvornih poljoprivrednika u poduzetnike s dvostrukim aktivnostima, tj. uz neku specijaliziranu poljoprivrednu proizvodnju, najčešće vinogradarstvo, bavljenje i popratnom poduzetničkom aktivnošću u ugostiteljstvu. Pri tome se zapaža zanimljiv sociološki fenomen, a to je da je u nastajanju jedna nova društvena klasa, koja je razvila potpuno novi odnos između poljoprivrednih djelatnosti i ruralnog stila života, koja zapravo živi u ruralnom ambijentu standardom urbanog društva, pri čemu ključnu ulogu ima obiteljski nukleus.<sup>468</sup> Na to je posebno utjecala smjena na generacijskoj razini, koja je dovela do promjene u stupnju obrazovanosti poduzetnika, koji promocijom svojih objekata promiču i čitavu destinaciju. S druge strane takav način života nudi i

<sup>468</sup> Bronzan, *Europski tematski itinerari*, str. 403.

paralelu u turističkom boravku u ruralnim destinacijama: boravak u ruralnom ambijentu, s ponudom standardnih udobnosti urbanog života.

Vješto odabrani tematski itinerar može poslužiti kao okvirna odrednica za valorizaciju nekog područja. Itinerar služi kao povezna nit za promidžbu malih gopodarskih subjekata unutar regionalnih turističkih sustava. Referentne točke u programu turističkih kulturnih itinerara postaju uspješna gospodarstva, te time oni postaju protagonisti promicanja razvoja ruralne sredine.

Kulturna baština je dobro koje razvoju teritorija daje presudan, kvalitativni pečat. Ključ uspjeha je umješno uklapanje novog poduzetništva u kulturnu baštinu, a samim time i njeno oživljavanje kao i očuvanje vlastitog identiteta.

Glavne sastavnice ruralnog turizma u unutrašnjosti Istre stoga trebaju postati rafinirano gostoprimstvo i ugostiteljstvo, uz intenziviran lokalni kulturni život.

Kulturni itinerari ruralne Istre trebali bi prvenstveno uključivati istarske srednjovjekovne gradiće jedinstvene arhitekture: Grožnjan, Oprtalj, Motovun, Draguč, Roč i Hum s Alejom glagoljaša, Dvigrad, Beram, Pazin i Žminj, Barban, Kanfanar i Svetvinčenat. U mnogima se od njih već tradicionalno održavaju brojne kulturne manifestacije. Njih treba obuhvatiti kulturnim itinerarima, adekvatno ih prezentirati pojedinim segmentima ciljnog tržišta te ih na taj način adekvatnije turistički valorizirati kroz ruralni turizam. Također, u kulturne itinerare treba uključiti i lokalitete vjerskog (religijskog) turizma, prije svega: Vodnjan, Sveti Petar u Šumi, «Božje polje» kod Vižinade, Gajanu kod Pule i dr.

Postojeće vinske ceste, ceste maslinovog ulja (u stvaranju) treba ukomponirati u itinerare kulturne baštine. Treba pritom obuhvatiti i ostale elemente gastronomske kulture Istre, a to su: istarski sir, pršut, tartufi, istarske rakije, specifična istarska kuhinja. Pritom treba isticati pojmove karakteristične za tradicionalnu Istru, kao što su: koza, tovar (istarski magarac), boškarin (istarsko govedo), kažun, roženice. Istarska tradicionalna glazba čini specifičnost kulture i tradicije ovoga kraja, a posebno istarska ljestvica, jedinstvena u svijetu. Nju treba

isto tako uključiti u turističku ponudu na način da se osmisli jedinstveni itinerar istarske glazbe.

Za ovakve kulturne itinerare mogao bi se koristiti slogan «*Istria magica*» koji je već u upotrebi, ali sporadično i nesustavno.

U ove itinerare, pored već navedenih elemenata kulture i tradicije, treba uključiti elemente krajolika te prirodnog okruženja, posebno onih koji su proglašeni zaštićenim dijelovima prirode, kao što je npr. planinski masiv Učka, proglašen Parkom prirode, zatim posebni rezervati i dr.

Sukladno prikazanim kulturnim itinerarima, postoji i projekt *European Long Distance Paths* (ELDP), čiji su ciljevi promicanje planinarenja i šetnje kroz prirodu. Trenutno je zacrtano 11 itinerara na duge pruge koji slijede postojeće pješačke i planinarske staze. Njih održavaju pješačka i planinarska društva pojedinih zemalja. Hrvatska je trenutno izuzeta iz zacrtanih itinerara i trebalo bi uložiti napore da se naša slikovita priroda, a time i istarske pješačke i planinarske staze, uklope u zacrtane europske itinerare.

Slično je učinjeno i na području ruralnog krajolika, kojom se temom bavi i međunarodna mreža PECSRL – *The Permanent European Conference for the Study of Rural Landscape*. Njihov je interes povijest, sadašnjost i budućnost europskih kulturnih krajolika, o čemu raspravljaju na redovitim bijenalnim skupovima.<sup>469</sup> Kao dio aktivnosti, potrebno je uključiti valorizaciju i promociju tih krajolika, prvenstveno u ruralnom turizmu, u što bi se aktivno trebala uključiti Hrvatska i Istra.

Treba se orijentirati na izabrane proizvode i na daljnje unapređivanje njihove kvalitete, pri čemu je korisno osnovati konzorcije za zaštitu kvalitete izabranih prehrambenih i enoloških proizvoda. Nova gospodarska baza treba se zasnovati na sprezi poljoprivrede, agroturizma i ugostiteljske djelatnosti. «*Takvo novo poduzetništvo, koje je dvostruko vezano za teritorij,*

<sup>469</sup> Prema: Bronzan, *Europski tematski itinerari*.

tj. proizvodnjom i uslugom, uvelike intenzivira odnos između proizvođača i potrošača, između urbanog i ruralnog svijeta i između poljoprivrede i uslužnih djelatnosti.»<sup>470</sup>

Iz navedenog proizlazi osnovna strategija aplikacije sustava IQM u unutrašnjost Istre, čiji su temelji sljedeći:

- novi paketi i marketinške inicijative s imidžom kvalitete – itinerari,
- značajnije uključivanje poljoprivrede i razvoj agroturizma,
- utvrđivanje kriterija kvalitete za smještajne objekte, specifično za objekte u ruralnom turizmu Istre,
- definiranje brenda *Istria Magica* i kriterija kvalitete.

### 9.2.2. Sustav mjerenja i ocjenjivanja kvalitete u turizmu unutrašnjosti Istre – prijedlog modela i sustava pokazatelja

Slijedi prikaz indikatora kvalitete ruralnog turizma izrađenih sukladno ranije prikazanom modelu implementacije sustava IQM-a u unutrašnjost Istre.

Na slici 15. prikazano je sedam skupina indikatora kvalitete ruralnog turizma Istre. U predloženom modelu je marketinški najznačajniji proizvod *itinerar* – program boravka pretežito kulturalnog i/ili sportsko-rekreativnog tipa, a kvaliteta, kako pojedinih elemenata ponude, tako i destinacije u cjelini, zaštićena je pojedinim brendom. To su brendovi: za destinaciju ruralnog turizma Istre u cjelini – *Čarobna Istra (Istria Magica)*, a za pojedine smještajne objekte ruralnog turizma - *Tradicionalna Istra (Traditional Istria)*, s dodacima *AGRO* i/ili *ECO*, ovisno o tome da li je smještajni objekt pretežito agroturističkog tipa (brend *Tradicionalna Istra AGRO (Traditional Istria AGRO)*), odnosno sadržava li elemente gastronomske ponude ekološke poljoprivrede (brend *Tradicionalna Istra AGRO ECO (Traditional Istria AGRO ECO)*).

<sup>470</sup> Bronzan, ibid., str. 402.

Slika 15. Prikaz elemenata kvalitete ruralnog turizma – IRQ model

<i>Indikator kvalitete</i>	<i>Područje određivanja standarda</i>	<i>Karakteristike standarda</i>	<i>Tip standarda (tko ih radi, da li su određeni, formalizirani, zakonski regulirani)</i>	<i>Baza podataka</i>	<i>Informiranje tržišta - oznaka standarda</i>	<i>Monitoring</i>
<b>Marketing i komunikacija</b>	Pojedini objekt, destinacija u cjelini	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikacija potencijalnog tržišta</li> <li>- Marketinška poruka</li> <li>- Informacije o destinaciji i/ili objektu</li> <li>- Image destinacije (objekta)</li> </ul>	Neformalizirani standardi	Web-stranica, rezervacijski sustavi, katalogi		Inspekcija kvalitete, istraživanje tržišta
<b>Dobrodošlica, promet, orijentacija i informiranost</b>	Pojedini objekt, destinacija u cjelini	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvaliteta prometnica i popratnih sadržaja uz prometnice</li> <li>- Prometna informativna signalizacija</li> <li>- Turistička signalizacija i informiranje</li> <li>- Broj i kvaliteta info-centara</li> <li>- Kvaliteta informiranja na graničnim prijelazima</li> <li>- Ulaz u destinaciju – uredenost, pristup</li> <li>- Poklon za dobrodošlicu</li> <li>- Postupak prilikom dolaska gosta (u objektu)</li> </ul>	Formalizirani standardi	Info-centri, granični prijelazi		Inspekcija kvalitete
<b>Smještajni objekti i objekti za prehranu</b>	Pojedini objekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvaliteta označavanja</li> <li>- Mogućnosti parkiranja</li> <li>- Prilaz</li> <li>- Vanjski izgled, lokalna autentična arhitektura</li> <li>- Krajolik u kome se objekt nalazi</li> <li>- Unutrašnji dekor, koji odiše lokalnom atmosferom («flavour»), ali ne i artificijelnom rustikom</li> <li>- Osobna dobrodošlica</li> <li>- Poklon dobrodošlice</li> <li>- Male ekstra-pogodnosti za poboljšanje udobnosti i komfora u sobama i kupaonicama</li> <li>- Način prezentacije istarske proizvodnje</li> <li>- Informiranje gostiju o području, raspoloživa literatura, programi događanja, itinerari</li> <li>- Recepti, običaji, tradicija, kultura lokalnog karaktera (mjesta), čak i obitelji</li> <li>- Profesionalnost, spremnost za suradnju i promociju</li> </ul>	Dijelom su propisani na državnom nivou. Nedostaje specifična adekvatna minimalna zakonska regulativa za objekte ruralnog turizma - postojeća često koči razvoj. Potrebno je formirati određenu regulaciju – zakonsku obvezu, sa specifičnosti-ma pojedinih regija.	Treba postojati u DMO, TZ i na Internetu, u katalogima i dr. mark. instrumentima	<i>Tradicional Istria</i>	Sustavni oblici istraživanja tržišta Razgovori i intervjui s gostima Primjedbe gostiju Inspekcije kvalitete



<i>Indikator kvalitete</i>	<i>Područje određivanja standarda</i>	<i>Karakteristike standarda</i>	<i>Tip standarda (tko ih radi, dali su određeni, formalizirani, zakonski regulirani)</i>	<i>Baza podataka</i>	<i>Informiranje tržišta - oznaka standarda</i>	<i>Monitoring</i>
<b>Lokalni proizvodi i gastronomija, tradicijska kultura, proizvodi ekološke poljoprivrede</b>	Pojedini objekt	<p>- Elementi lokalne gastronomije – prvenstveno vino, sir, tartufi, pršut, maslinovo ulje, šparuge i dr. elementi tradicijske gastronomije</p> <p>- U objektima agroturizma i «divlji» lokalni proizvodi (gljive, šparuge)</p> <p>- Učešće gostiju u poljoprivrednim radovima</p>	Propisati ključne minimalne standarde od strane DMO-a (tradicionalna gastronomija, ekološki proizvodi) za pripadnost određenom labellingu	Formirati bazu podataka od strane stručnjaka o: tradicijskim proizvodima Istre, najznačajnijim receptima istarske kuhinje i istarskim jelima. Baza podataka o proizvodima ekološke poljoprivrede	Prezentacija tržištu putem labellinga: <i>Traditional Istria</i> i/ili <i>Traditional Istria AGRO</i> i/ili <i>Traditional Istria AGRO ECO</i> - karakteristike objekata i lokaliteta s tim brendingom, popis istih	Inspekcija kvalitete, istraživanje tržišta
<b>Atrakcije i manifestacije</b>	Destinacija u cjelini	<b>Kulturni itinerari</b> -marketinški proizvodi – programi boravka s uključenim sadržajima i akcentom na kulturalnim vrijednostima – prvenstveno atrakcijama, manifestacijama, folkloru, lokalitetima religijskog turizma; uključuju elemente gastro-tradicijske ponude, dijelom elemente sporta i rekreacije (opcija) i razgledavanja prirodnih krajolika; uključuju i elemente animacije (npr. tradicionalne pučke igre i sl.)	Formalizirati određeni minimalni broj kulturnih itinerara za postizavanje labellinga <i>Istria Magica</i> ; oni trebaju biti izgrađeni multidisciplinarno i na principima struke	Formirati bazu podataka o kulturno-povijesnoj baštini, kulturno-povijesnim atrakcijama, manifestacijama, folkloru i svim ostalim manifestacijama kulturalnog sadržaja	Tržištu komunicirati pripadnost labellingu <i>Istria Magica</i> te broj i ponudu kulturnih itinerara. Rezervacijski sustav s mogućnošću rezervacije pojedinih kulturnih itinerara. Komunikacija s posjetiteljima nakon posjete	Inspekcija kvalitete, istraživanje tržišta

<i>Indikator kvalitete</i>	<i>Područje određivanja standarda</i>	<i>Karakteristike standarda</i>	<i>Tip standarda (tko ih radi, da li su određeni, formalizirani, zakonski regulirani)</i>	<i>Baza podataka</i>	<i>Informiranje tržišta - oznaka standarda</i>	<i>Monitoring</i>
<b>Mogućnosti za sport i rekreaciju Programi animacije</b>	Pojedini objekt, destinacija u cjelini	- Sportski i rekreativni itinerari (višednevni i jednodnevni programi boravka), team-building programi - Uključuju i ostale elemente (kulturu, folklor, razgledavanje prirode, gastro-ponudu) te elemente turističke animacije (team-building programi, programi za djecu i dr.) -Programi za grupe posebnih sadržaja, edukacijske grupe, - Znanstveno-edukacijski turizam (npr. astroturizam)	Za objekte agroturizma – propisati minimalni broj dodatnih pogodnosti u objektu za pripadnost	Formirati bazu podataka o sportskim i rekreativnim itinerarima s mogućnošću rezervacije	Tržištu komunicirati pripadnost labellingu <b>Istria Magica</b> te broj i ponudu sportsko-rekreativnih itinerara. Rezervacijski sustav s mogućnošću rezervacije pojedinih itinerara. Komunikacija s posjetiteljima nakon povratka kući	Inspekcija kvalitete, istraživanje tržišta
<b>Infrastruktura, okoliš, prirodne vrijednosti, sigurnost gostiju i etički standardi</b>	Destinacija u cjelini	-Ekološki standardi - Etički standardi - Standardi sigurnosti gostiju u objektima i na itinerarima (posebno sportsko-rekreativnim) - Prihvatni kapacitet	Formalizirani i neformalizirani		Uvjet za određeni brend	Inspekcija kvalitete

Izvor: Vlastiti rad autora, prema modelu prikazanom u: *Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourist Destination*, Enterprise Directorate, Brussels, 2000, str. 11.

Naziv **Čarobna Istra - Istria Magica** za brend ruralne destinacije Istre u cjelini predložen je zbog toga što se taj naziv u praksi već koristi pri pojedinačnim inicijativama – naziv je zvučni, ali ne i patetičan, odražava tajanstvenost i mistiku gradića – utvrda unutrašnjosti Istre, što bi trebalo iskoristiti pri izradi logotipa brenda. Označava, dakle, «onu drugu, drugačiju, skrivenu, tajnovitu Istru». Cilj je da se tim nazivom dočaraju i brojne mogućnosti

koje nudi unutrašnjost Istre – prirodne, kulturne, agroturističke, gastronomske, sportsko-rekreativne, ali je smisao naziva i taj da se pokaže kako se radi o području koje pruža izuzetnu mogućnost za odmor i relaks («oaza mira u blizini urbane Europe»). To treba iskoristiti prilikom aktivnosti komuniciranja s tržištem, ali i prilikom izgradnje imidža brenda *Istria Magica*.

Naziv *Traditional Istria – Tradicionalna Istra* za pojedine objekte ruralnog turizma Istre, osim zvučnosti, sadržajno označava odmak, suprotnost od stereotipne, uniformirane arhitekture smještajnih objekata i turističkih naselja obalne Istre, izgrađenih u doba masovnog turizma; odmak u arhitekturi, povratak tradiciji, nalaženje tradicijske Istre kao kontrast prometnim i drugim gužvama na istarskoj obali. Dodaci *AGRO* i *ECO* su informativnog karaktera, ali su kratki, te nose poruku tržištu da se radi o pretežito agroturističkom objektu, odnosno o objektu koje se bavi ekološkom poljoprivredom te sadrži ekološke proizvode u svojoj gastronomskoj ponudi.

Važno je na adekvatan način tržištu prezentirati navedene brendove, ali i pomoću gore naznačenih standarda definirati pojedine uvjete za pripadnost brendu. Inspekcije kvalitete formirane od strane DMO-a sustavno će nadzirati primjenu definiranih indikatora kvalitete, a ukoliko određeni objekt ili drugi element destinacije ne udovoljava jednom ili više kriterija kvalitete, mora nedostatak ukloniti, u protivnom gubi pripadnost određenom brendu.

Prikazana strategija se, dakle, temelji na krovnom brendu za destinaciju - *Istria Magica – Čarobna Istra*, a za objekte ruralnog turizma *Traditional Istria – Tradicionalna Istra*. Proizvod brenda *Istria Magica – Čarobna Istra* uključuje sve ključne elemente turističkog proizvoda unutrašnje Istre - specifičnog miksa sastavljenog od elemenata: priroda + kultura (posebno pučka kultura i folklor, atrakcije i manifestacije) + gastro ponuda.

Osnovni turistički proizvod je itinerar – organizirani program boravka, a referentni centri – žarišta turističkih programa boravka su objekti ruralnog turizma, specifično agroturizma, s elementima tradicionalne gastro-ponude.

Svaki član – pripadnik određenog brenda - mora svake godine odslušati seminar – trening – o lokalnom znanju o mjestu, o standardima i unapređenju kvalitete i dr.

### **Veza IQM-a i planiranja.**

IQM sustav podrazumijeva donošenje strategije kao ključnog elementa upravljanja kvalitetom. Strateško planiranje se vrši u ranoj fazi implementacije IQM-a.<sup>471</sup>

U mnogim se slučajevima, međutim, IQM implementira implicitno, ne i eksplicitno, često čak i samo s aspekta marketinga. Donose se marketinške inicijative s elementima kvalitete, fokusirane na ponudu specifičnoga turističkog proizvoda, pri čemu se kvaliteta često percipira kao uvjet koji se želi postići, a ne kao proces koji će omogućiti da se ostvare zacrtani ciljevi. To je slučaj i u Istri.

Za strateško planiranje u ruralnom turizmu, zasnovano na principima IQM-a, najvažnije je sljedeće:

- vezati pojam kvalitete s ekonomskim i ekološkim ciljevima - kvaliteta ne smije biti apstraktni cilj, uvjet, promatran sam za sebe,
- naglasiti značaj Quality Management procesa, koji uključuje postavljanje standarda temeljem stalnog praćenja želja i potreba potrošača i stalno unapređenje tih standarda.

Strateško planiranje se u IQM sustavu treba zasnivati na sljedećim principima:

- integracija s drugim sektorima,
- konzultacija različitih skupina u i izvan turističkog sustava u destinaciji,
- vizija,
- jasnoća,

<sup>471</sup> *Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourist Destination*, str. 27.

- stimulacija, motiviranost za kvalitetu,
- integralno upravljanje kvalitetom treba biti stalni, sustavni i ciklički proces,
- definirani prioriteti i vremenske etape realizacije,
- monitoring.

Za Istarsku županiju donesen je Master plan razvoja turizma Istre za razdoblje od 2002-2010. godine.<sup>472</sup> Plan obuhvaća 7 turističkih područja, uključivši i unutrašnjost Istre. Najveća korist donošenja plana je ta što on predstavlja plansku podlogu za turistički razvoj u svim destinacijama u Istri, odnosno za izradu prostorno-planske dokumentacije jedinica regionalne i lokalne samouprave. Najveći je nedostatak plana taj što su ga izradili stranci, pa plan u sebi može nositi «virus» stranih interesa divergentnih interesima domaćeg stanovništva. Osim toga, strani stručnjaci, bez obzira na njihovu stručnost, ne poznaju naše prilike kao domicilni znanstvenici i stručnjaci, pa ne mogu optimalno preslikati europske razvojne modele na naše uvjete. Stoga je izradu plana trebalo prepustiti domaćim znanstvenim institucijama – institutima i fakultetima - ili ih barem uključiti u izradu istoga.

Navedeni se nedostaci uočavaju već i kroz prvu fazu implementacije plana – nakon što je protekla gotovo trećina planiranog razdoblja, Master plan nije dao nikakve konkretne rezultate, premda je izrada plana bila vrlo skupa. Osim toga, izostale su aktivnosti sustavnog praćenja realizacije plana i kontrole kvalitete, uz eventualne korekcije plana. I, što je najvažnije, izostao je najvažniji utjecaj, a to je utjecaj na lokalnu politiku i samoupravu, odnosno na aktere prostorno-planskog planiranja. Plan nije dao rješenje kako motivirati nositelje ponude na prihvaćanje plana, ali ni kako spriječiti nastavak agresivne i nekontrolirane prostorne izgradnje (apartmanizacije). Zbog toga je Master plan postao svrha sam sebi, tim više što su sami naručitelji plana vrlo bliski snažnim građevinskim lobijima i lobijima tržišta nekretnina u Istri.

Mišljenja sam stoga da implementacija strategije donesene u Master planu razvoja turizma Istre za sada nije uspjela, a ova se teza temelji na nepromjenjivosti osnovne slike - imidža

<sup>472</sup> Naručitelj Plana je Istarska županija, a izrađen je 2001. godine pod nazivom *Master Plan razvoja turizma Istre, Model razvoja*. Izradila ga je španjolska konsultantska tvrtka THR u suradnji s HORWATH Croatia. Izvor: Upravni odjel za turizam i trgovinu Istarske županije, Poreč, 2001.



Istre kao turističke destinacije prije i poslije donošenja plana. To se odnosi i na kvalitetu života lokalnog stanovništva (što je također naznačeno kao jedan od strateških ciljeva Master plana). Pojedinačni pomaci u kvaliteti nastali su kao logična posljedica razvoja, ali ne kao posljedica donošenja Master plana.

Treba ipak napomenuti da je u samoj izradi Master plan imao određenih prednosti, a to su:

- kao cilj se postavlja povećanje konkurentnosti turističkih destinacija,
- turistički razvoj se planira u kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima,
- ističe se značaj revitalizacije turističkog proizvoda i marketinških aktivnosti (komunikacije s tržištem),
- uočava se pad krivulje životnog ciklusa turističkih destinacija u Istri, pri čemu se kvalitativni razvoj nudi kao mogućnost ponovnog oživljavanja.

Sam se dokument temelji na postizanju konsenzusa oko ključnih elemenata turističkog razvoja, što je u skladu s načelima IQM-a. Izrada plana je zamišljena u četiri faze: model razvoja, plan konkurentnosti, potrebe i mogućnosti investiranja, marketing plan s planom provedbe. Radi se, dakle, o spletu elemenata prostornog, marketinškog i investicijskog planiranja koje nije, međutim, dovoljno razrađeno - planirane aktivnosti postavljene su načelno, bez jasnog prelaska na plan provedbe.

Ruralna Istra prema Master planu predstavlja jedno od 7 turističkih područja Istre, tzv. *cluster*a. Za svaki od tih *cluster*a, zamišljeno je, treba izraditi svaku od četiri ranije prikazanih faza razvoja. Međutim, plan ne sadrži elemente – indikatore kvalitete.

U pripreme za izradu Master plana uključene su: Istarska županija, Turistička zajednica Istarske županije, turističke zajednice gradova, općina i mjesta Istarske županije i privatni sektor (hotelijerske tvrtke). Izostale su, međutim, pojedine jedinice lokalne samouprave, koje najčešće imaju veliku snagu i moć, u pravilu jaču od one u turističkim zajednicama, po pitanju razvoja turizma, prvenstveno prostornog planiranja. Stoga je u nekim gradovima mišljenje čelnika gradova oprečno osnovnoj koncepciji Master plana za «njihov» *cluster* (primjer: Pula, Umag).

Formirana su četiri tijela za praćenje i provedbu Master plana: *Povjerenstvo za praćenje izrade Master plana*, kao svojevrsan «mozak» procesa, koje je zaduženo za koordinaciju aktivnosti vezanih za izradu Master plana, komunikaciju s clusterima i dr. Zatim je tu *Stručni tim za kontrolu kvalitete izrade Master plana*, čiji su članovi predstavnici svakog supotpisnika Ugovora o financiranju izrade plana. Zadatak ovog tima je «praćenje kontrole kvalitete izrade Master plana po pojedinim njegovim fazama i davanje mišljenja, odnosno suglasnosti na dokumentaciju koju će u sklopu izrade Master plana dostavljati izrađivač».

*Operativno tehničko tijelo* bavi se prikupljanjem statističkih podataka, administrativnim poslovima i drugim operativnim poslovima vezanim uz izradu Master plana, a tzv. *Političko tijelo* trebalo bi predstavljati ključnu polugu za implementaciju plana. Ovo tijelo je tijelo sastavljeno od četiri do šest članova po clusteru, zaduženih za provedbu Plana po fazama te za donošenje strateških odluka. Ta tijela u praksi postoje, međutim sa slabim efektima po pitanju svojih zadataka vezanih uz implementaciju Plana.

U izradi Master plana sudjelovali su brojni čimbenici - prikupljeni su stavovi o misiji i viziji razvoja turizma za svaki cluster, o pozicioniranju, portfelju proizvoda; pokušalo se stvoriti osjećaj partnerstva, te procijeniti različite čimbenike koji utječu na konkurentnost pojedinog clustera, pomoću dobro organiziranih radionica.

Master plan pozicionira turistički proizvod unutrašnjosti Istre na sljedeći način: «Sačuvani tradicionalni stil života. Uživanje istarske kulture, gastronomije i prirode». To je bez sumnje pravi put ka podizanju konkurentnosti turističkog proizvoda ruralne Istre.

Na slici 16. prikazana je usporedba Master plana s principima planiranja u IQM-u.

Do integracije s drugim sektorima uglavnom nije došlo (poljoprivreda, obrt). Međutim, organizirane su konzultacije raznih grupa i održane radionice po pojedinim *clusterima*, što predstavlja jednu od najvećih vrijednosti ovoga projekta. Jasna vizija je definirana, ali je ona uglavnom nedovoljno konkretizirana (operacionalizirana). Svi sektori nisu upoznati s jasnom vizijom, odnosno nisu je potpuno prihvatili, dok je neki nisu ni prihvatili pa o viziji razvoja turizma u svom gradu imaju oprečne stavove onima iz Plana. Nije poznat ni cilj

Slika 16. Usporedba Master plana s principima planiranja u sustavu IQM-a

<i>Principi planiranja u sustavu IQM</i>	<i>Da li Master plan zadovoljava navedeni princip?</i>
<b>Integracija s drugim sektorima</b>	djelomično
<b>Konzultacija raznih grupa</b>	da
<b>Vizija</b>	djelomično (nedovoljno razrađeno)
<b>Jasnoća</b>	djelomično
<b>Stimulacija</b>	ne
<b>QM kao ciklički proces</b>	ne
<b>Planiranje treba biti operativno</b>	nije izrađen operativni plan
<b>Aktivno uključanje lokalnog stanovništva</b>	ne

Izvor: istraživanja autora.

Master plana za pojedine sudionike, kao ni uloga svakog sudionika, a pojedinim sudionicima nije jasno što bi to oni konkretno trebali učiniti po pitanju Master plana. Master plan nije odgovorio na pitanje kako stimulirati sve sudionike turističkog sustava za prihvaćanje strateškog planiranja, odnosno nije ih dovoljno senzibilizirao. Jednostavno, Plan nije doveo do toga da sudionici sustava prihvate Master plan kao svoj, kao strateški i kao ključni dokument razvoja turizma na prostoru u kojem žive i djeluju.

Drugi je značajan nedostatak Master plana taj što on ne uvažava osnovni princip integralnog upravljanja kvalitetom, a to je da je to stalan ciklički proces permanentne provjere i poboljšanja kvalitete, s definiranim i mjerljivim kvantitativnim i kvalitativnim ciljevima. Ti ciljevi nisu dovoljno precizno definirani u Master planu, a sam je Plan fiksni (čvrsti) dokument planiran za budućnost od deset godina, s nedefiniranim načinom na koji će se periodički vršiti provjera kvalitete, odnosno njen monitoring, i, što je najvažnije, s nedefiniranim sustavom indikatora kvalitete, kako za čitavu Istru, tako i za pojedine njene *cluster*e. Ono što je, umjesto toga, u Master planu definirano, jesu marketinški proizvodi, definirani image pojedinog clustera, ali nije navedeno kako postići razvojne ciljeve. Kvaliteta je, prema Master planu, uvjet, popratni cilj, a ne stalan proces.

Operativni plan, nužan kako bi se strateški dokument oslobodio opterećujućih detalja, nije donesen, i on se – prema Master planu - tek treba donijeti, u smislu marketinškog operativnog plana.

Od osnovnih principa, dakle, pri Master planiranju postignuta je koordinacija, ali nedostaje:

- poticaj na kvalitetne inicijative (stimulacija),
- marketinški feedback,
- vanjska ekspertiza (naši stručnjaci nisu uključeni),
- upravljanje inicijativom (tko je zadužen za upravljanje kvalitetom?),
- implementacija (sudionici nisu shvatili zašto bi se sustav trebao implementirati kod njih, pa ni oni nisu implementirali Master plan ideje kod sebe),
- monitoring (vanjskom consulting partneru vjerojatno ne pada na pamet da se bavi sustavnim istraživanjem tržišta, nakon što je – skupo – naplatio Master plan; nema konzultacija s domaćim znanstvenicima kako vršiti monitoring kvalitete za planirano razdoblje od čak 10 godina).

Usporedba Master plana i studija slučaja uspješnih europskih ruralnih destinacija ukazuje na sljedeće:

Master plan je ogroman, dugoročno planirani dokument čiji su osnovni pravci dobro zamišljeni. Međutim, sustav IQM zahtijeva postavljanje «živog», fleksibilnog, promjenjivog sustava postavljanja standarda, njihovog praćenja i korektivnih mjera. Sami standardi kvalitete u Master planu se ne spominju, a kvaliteta se više koristi kao alat nego kao strateški cilj. Čini se da – dok suvremena Europa već ima u praksi isprobane i dokazane modele s jasno zacrtanim indikatorima kvalitete svojstvenima specifičnostima pojedine destinacije – Master plan zastarjelo promatra razvoj proizvoda isključivo s marketinške strane, a marketinšku strategiju multidisciplinarno povezuje tek s prostornim i investicijskim planiranjem. Čini se da pri tome izostaju aktivnosti destinacijskog menadžmenta uopće, od jasnog definiranja nositelja upravljanja razvojem, do naznake drugih aktivnosti implementacije sustava IQM. Nema zacrtanih aktivnosti monitoringa, inspekcije i instrumenata praćenja pojedinih segmenata kvalitete. Nije postignut ni konsenzus o prihvaćanju Plana od strane svih jedinica lokalnih samouprava u Istri. Čini se

da se Plan više bavi samim sobom. Dokaz tome jest taj da se nakon tri godine od donošenja Plana ni jedna od pet načelnih koristi za turističku industriju i stanovnike Istre, prikazanih u planu, nije ostvarila - veća konkurentnost na turističkom tržištu nije postignuta, veća razina profitabilnosti također, do povećanja zapošljavanja i zadovoljstva radnika nije došlo, nije došlo ni do pažljivog planiranja i investiranja u turistički razvoj (osim izuzetaka), kao ni do «uživanja lokalnog pučanstva u turističkim atrakcijama regije» bar ne u većoj mjeri nego u trenutku prije donošenja Plana. I konačno, do poboljšanja kvalitete života lokalnog stanovništva zahvaljujući Master planu, nije došlo.

U Planu nedostaju konkretni pokazatelji elemenata kvalitete, njihovog mjerenja, jasnije definiranje «neopipljivih vrijednosti» destinacije, nužnost uspostave baze podataka o kulturnim, prirodnim i drugim vrijednostima kraja, njihovo preklapanje s eno-gastronomskom ponudom, spajanje u itinerare – turističke proizvode, kao i konkretni načini njihove prezentacije na tržištu s konkretnim marketinškim aktivnostima.

Plan je već nakon tri godine u nekim dijelovima zastario, a nije naznačen način tko će i kako implementirati u proces planiranja najsuvremenija dostignuća teorije i prakse suvremenog destinacijskog menadžmenta. Mišljenja sam da je novcem kojim je Istarska županija financirala (strane) stručnjake, mogla financirati formiranje regionalne *Destination Management* Organizacije koju bi sačinjavali domaći znanstvenici i lokalni stručnjaci, a koja bi bila organizirana na način prikazan u prethodnom poglavlju, temeljem suvremenih modela organizacije takvih tijela u razvijenoj Europi. Ta bi organizacija trebala sustavno i strateški, ali i s vrlo konkretnim operativnim mjerama, najprije usustaviti, a zatim permanentno pratiti destinacijski razvoj na principima integralnog upravljanja kvalitetom. Ovakvi bi regionalni «mozgovi» destinacijskog menadžmenta trebali biti umreženi u državni razgranati sustav koji bi pokrio teritorij čitave Hrvatske, prema modelu prikazanom u prethodnom poglavlju.

Strateški dokument ne smije biti kraj procesa. Plan mora biti ŽIVI ENTITET koji se redovito ažurira.<sup>473</sup> Dakle, bazira se na stalnom ciklusu kvalitete, a ne na razdoblju od 10

<sup>473</sup> *Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourist Destination*, str. 28.



godina. To je dokazala praksa na brojnim studijama slučaja u razvijenim turističkim destinacijama u Europi.

Sustav integralnog upravljanja kvalitetom (IQM) sa svojim alatima - petlja kvalitete, EFQM model izvrsnosti, BSC, QUALITEST - najsuvremeniji je oblik destinacijskog menadžmenta, koji je već pronašao svoju primjenu u europskim obalnim destinacijama, dok se u ruralne destinacije tek uvodi. U Hrvatskoj se ovaj sustav još ne koristi u praksi.

Postoje Smjernice Europske unije s konkretnim modelima i zanimljivim studijama slučaja, koje je potrebno prilagoditi našim uvjetima i primijeniti u praksi. Nedostatak jasne vizije i strategije predstavlja prvu i osnovnu kočnicu ovom najvažnijem zadatku hrvatskog turizma, pri čemu se kvaliteta kod nas još uvijek ne definira kao cilj, već kao sredstvo, alat. U ruralnom turizmu se uočava nedostatak redovitih, sustavnih istraživanja, a destinacijski menadžment je nejasno razgraničen između turističkih zajednica, jedinice lokalne samouprave i turističkih poduzetnika, pri čemu je značajan upliv političkih i drugih interesnih lobija, koji je često divergentan ciljevima održivog razvoja turizma. U ruralnom, ali i priobalnom dijelu Istre, to se posebno uočava kroz neadekvatno prostorno planiranje i nekontroliranu izgradnju. Destinacija se ne percipira kao cjelovit sustav kojim treba integralno upravljati, već se, posebno u ruralnom turizmu, previše uočavaju zasebni, pojedinačni, razmrvljeni interesi i ciljevi, koji, ovako usamljeni, ne mogu davati rezultate – efekte na nesmiljenom europskom tržištu.

Približavanje Hrvatske članstvu u EU prilika je za primjenu Smjernica EU u turizmu i na naše uvjete, što u turističkim destinacijama znači uspostavu sustava IQM.

Ruralne destinacije pokazuju određene specifičnosti u uvođenju sustava IQM u odnosu na priobalne destinacije. Kako u uvođenju sustava IQM u priobalne, tako i u ruralne destinacije, u Hrvatskoj su najdalje odmakle Istarska i Primorsko-goranska županija, koje su, uz još neke županije, donijele Master plan razvoja turizma svih svojih turističkih destinacija i pokušavaju isti implementirati u praksi. Premda treba reći da je pohvalno to što se u Istri razmišlja o strateškom planiranju, Master plan razvoja turizma u Istarskoj županiji

dokument je koji ne sadrži u svim svojim elementima principe integralnog upravljanja kvalitetom.

Stoga bi se Turistička zajednica Istarske županije trebala prihvatiti zahtjevnog zadatka i na sebe preuzeti ulogu osnivača destinacijskog menadžmenta, te u suradnji s domaćim «mozgovima» i ostalim turističkim snagama, a slijedeći europske smjernice i slučajeve uspješnih destinacija, primijeniti principe integralnog upravljanja kvalitetom, prilagođene našim gospodarsko-socijalnim uvjetima, i aplicirati ih, kako u razvoj svojih ruralnih, tako i obalnih turističkih destinacija.

### **9.3. Verifikacija modela implementacije sustava IQM-a za unutrašnjost Istre na primjeru lokaliteta Motovun**

U testiranju postavljene teze pošlo se od sljedećih pretpostavki koje čine temelj na kojem se zasniva sustav IQM:

1. Turističku destinaciju nije dovoljno promatrati samo kroz njena obilježja, već je treba promatrati kao poslovni sustav (slika 17).

Stoga sam u testiranju ranije postavljene teze pošla od pretpostavke da se destinacija promatra kao poslovni sustav sastavljen od četiri elementa: sustav vrijednosti, targeting, operativni sustav, klijenting.

2. Za daljnja istraživanja, bilo bi potrebno izvršiti *benchmarking*, tj. usporedbu s najboljim konkurentima na turističkom tržištu.<sup>474</sup> Drugim riječima, prema istim elementima gore prikazanog poslovnog modela bilo bi potrebno izvršiti komparaciju s destinacijama istog poslovnog modela. To bi trebalo izvršiti na način da se izvrši kako interni tako i eksterni benchmarking, odnosno da se kompariraju kako zajednički izvedbeni indikatori tako i turistička destinacija kao cjelina, odnosno turistička organizacija u njoj.

<sup>474</sup> Vinka Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 85.

Slika 17. Turistička destinacija kao poslovni sustav



Izvor: procjena THR-a, 2003., *Master plan razvoja turizma u destinaciji Rovinj*, Cit. u: Vinka Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 95.

Benchmarking omogućuje stupnjevanje i mjerenje rezultata te uspostavljanje normi i standarda<sup>475</sup>, pa bi se utvrđene teze o kvaliteti destinacije ruralne Istre ovom metodom mogle i kvantificirati.

3. «Lanci vrijednosti predstavljaju aktivnosti koje stvaraju vrijednost u bilo kojem poduzeću, destinaciji ... Turističke destinacije imaju ovdje (pomoću lanca vrijednosti, op. A.K.) veliku mogućnost za poboljšanje svoje konkurentnosti.»<sup>476</sup>

Stoga je u daljnjem radu testiran i lanac vrijednosti, odnosno metodom intervjua dobili smo ocjenu pojedine komponente u lancu vrijednosti u turizmu ruralnog kraja Istre, specifično u lokalitetu Motovun. Ovdje je bitno naglasiti da se *value for money* (vrijednost za novac) u sagledavanju lanca vrijednosti destinacije sagledava kao *value for effort* (vrijednost za

<sup>475</sup> Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma...*, str. 88.

<sup>476</sup> Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma...*, str. 13.

uloženi napor).<sup>477</sup>

Za verifikaciju predloženog modela implementacije sustava IQM-a izabrala sam primjer lokaliteta Motovun, ne samo zato što se zbog bogatog turističkog potencijala taj lokalitet s pravom naziva biserom istarskoga turizma, već i stoga što Motovun kroz svoj turistički proizvod sublimira sve turističke vrijednosti prostora unutrašnje Istre, s autentičnom arhitekturom i kulturno-povijesnom baštinom, prije svega znamenitim motovunskim zidinama, te izuzetnim ekološkim i pejzažnim vrijednostima (Motovunska šuma s tartufima, izuzetno bogatstvo vizure kroz pogled na dolinu rijeke Mirne, mogućnosti za aktivan odmor u prirodi i dr.).

Verifikacija modela (screening) ili *snimka trenutačnoga stanja* izvršena je na osnovi vlastitog iskustva na radu u Motovunu<sup>478</sup>, vlastitoga istraživanja te intervjua s predstavnicima nekoliko subjekata koji su relevantni za turistički razvoj i promociju Motovuna, o čemu će više biti riječi u drugome dijelu ovoga poglavlja.<sup>479</sup>

U nastavku se prikazuju rezultati izvršene analize postojećega stanja.

### Opća ocjena – vlastita zapažanja

Problem u menadžmentu turističke destinacije Motovun je taj što nema sustav ranoga upozoravanja. Faza opadanja uglavnom se percipira putem najčešće mjenjenih indikatora turističkoga prometa, kao što su broj noćenja i dani boravka. Ne prate se i ne mjere dolasci,

<sup>477</sup> Misli se na napor turista koji uključuje: cijenu proizvoda, napore vezane uz plaćanje, neugodnosti, odvratanje, nesigurnosti, nepogodnosti i ostale napore. Detaljnije o tome u: Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma...*, str. 56.

<sup>478</sup> Autorica ovoga rada je za vrijeme svog rada u motovunskom obiteljskom hotelu *Kaštel* u svojstvu voditeljice marketinga izradila marketinšku strategiju za spomenuti hotel, utemeljenu na načelima upravljanja kvalitetom, te je bila i idejni začetnik osnivanja prve motovunske turističke agencije, pri hotelu *Kaštel*, specijalizirane za razvoj selektivnih oblika turizma, naziva *Istria Magica*, ujedno obavljajući dužnost prve voditeljice poslovnice ove turističke agencije.

<sup>479</sup> Autorica ovoga rada već godinama sustavno prati novinske članke o razvoju turizma u destinaciji, prije svega za unutrašnjost Istre, koji se objavljuju u lokalnom dnevnom listu «Glas Istre».

što je za Motovun velik problem, s obzirom na to da se turizam u Motovunu uglavnom temelji na dnevnim posjetiteljima.

Drugi je problem taj što se u razvoju toga lokaliteta ne kreiraju i ne aktiviraju u dovoljnoj mjeri i ostale vrijednosti, tzv. *intangible assets*, «neopipljiva imovina» ili nematerijalna sredstva, kao što su:

1. **Ljudski kapital** – aktiviranje ljudskog kapitala u Motovunu ne prati se na sustavan način; ne postoje podaci o broju i strukturi stručnih kadrova. S aspekta percipiranja ljudskog faktora kao potencijala u destinaciji - domicilnog stanovništva - treba istaknuti da se ne provodi ni anketiranje ni aktivno uključivanje stanovništva u menadžment destinacije, a mišljenja stanovništva ne ispituju se ni na jedan način. Poduzetništvo se aktivno ne uključuje u destinacijski menadžment, barem ne na sustavan način.
2. **Informacijski sustav i datoteke** – ne postoji povezanost informacijskog sustava na način da on daje cjelovit i brz prikaz na sve bitne značajke destinacije Motovun i bliže okolice, odnosno to je učinjeno tek djelomično. Razlog je tome rascjepkanost turističkog sustava destinacije. Dio se podataka nalazi na web adresi najvećega motovunskog hotela, hotela *Kaštel*, dio na adresi turističkih zajednica (lokalne i one Istarske županije), a dio pojedinačno na stranicama turističkih agencija. Web stranica Turističke zajednice Motovuna kvalitetna je, kao i ona hotela *Kaštel*, ali one ne daju kompletnu sliku mogućnosti korištenja turističkih pogodnosti u Motovunu i okolici. Trebalo bi detaljnije istražiti na kojim se linkovima i pretraživačima spominje Motovun te do kojih sve informacija o Motovunu može doći potencijalni posjetitelj u mjestu svog boravka.  
Za potrebe destinacijskog menadžmenta ne postoji baza podataka sa tezaurusom znanja o Motovunu, iz kojega bi se mogli crpiti stručno kompilirani podaci za potrebu izrade kulturnih itinerara, brošura o Motovunu i sl.
3. Nije postignuta **visoka kvaliteta procesa**. Nisu u dovoljnoj mjeri povezane sve sastavnice turističkog sustava Motovuna, kako međusobno, tako ni sa sastavnicama više razine. Nedovoljna je suradnja susjednih općina u izgradnji zajedničkog modela turističke destinacije i pojedinih komponenti turističkog proizvoda ovoga dijela Istre. Nedostaje kooperativni marketing i savjetništvo.



4. **Odnos s kupcima i marka (brend)** formiraju se pojedinačno od strane pojedinih nositelja ponude. Krovna marka Motovuna nije izgrađena, niti postoji krovna marka za čitavu Istru ili njenu unutrašnjost. Nema standarda kvalitete destinacije, a pojedinačni nositelji usluga nisu na sustavan način međusobno upoznati s inovacijama u pravcu kvalitete (neformalnim standardima) i pojedinačnim poduzetničkim i drugim kreativnim inicijativama na njihovu području. Nedostaje jasan turistički identitet destinacije.
5. **Inovacijski kapaciteti – poticanje kreativnosti** nalaze se prvenstveno u inicijativama malog i srednjeg poduzetništva. Radi se o pojedinačnim izrazima kreativnosti, koji nisu sublimirani (spojeni) u jedan jedinstveni proizvod.
6. **Kultura** - nije još izgrađena kultura koordinacije, suradnje na zajedničkoj izgradnji brenda za Istru. Treba raditi na podizanju «turističke svijesti» te svijesti o potrebi razvoja održivog turizma. Ne postoji dovoljno izgrađena svijest o potrebi za nužnom implementacijom sustava upravljanja lokalitetom utemeljenom na kvaliteti.

Najveći problem predstavlja nedostatak financijskih sredstava, a nedostaje i stručnoga kadra kao i stručnog znanja općenito.

U Motovunu efektivno još ne postoji «jedinstveni» menadžer koji upravlja destinacijom. Turistička zajednica, koja je tek formirana, nema još tu snagu da preuzme ovu delikatnu ulogu.

Ne postoji sustavni način da se paralelno unaprijede sve usluge koje posjetitelj koristi u destinaciji, a ni posjetitelje se sustavno ne potiče na korištenje svih usluga u destinaciji. Svojevrsni izuzetak predstavlja hotel *Kaštel* u Motovunu, koji je postigao sinergijski efekt otvaranjem turističke agencije *Istria Magica*. Turistička agencija na taj način potiče posjetitelje da tijekom svog boravka koriste i druge oblike turističkih pogodnosti, prvenstveno kroz selektivne oblike turizma, a istovremeno se na taj način upotpunjuje hotelski proizvod hotela *Kaštel*, što služi i kao dodatni čimbenik privlačnosti hotela, a samim time i produženja boravka posjetitelja Motovuna, odnosno gostiju hotela.

Pojedine organizacije potiču i organiziraju kulturne manifestacije (Motovun Film Festival, organiziranje izložbi kroz galerijsku djelatnost Pučkog otvorenog učilišta u Pazinu i dr.), međutim one djeluju samostalno i nisu koordinirane i povezane s turističkim sustavom u cjelini.

### **Procjena stanja prema sekvencama lanca vrijednosti u turizmu**

Potrebno je izvršiti analizu iskustva posjetitelja – prema sekvencama lanca vrijednosti u turizmu. U nastavku teksta prikazuje se ocjena tih sekvenci prema mišljenju autorice:

1. Imidž Motovuna nejasan je i nedovoljno prepoznat.
2. Informacije o Motovunu nisu objedinjene.
3. Rezervacija putovanja je moguća, ali uglavnom putem aktivnosti hotela *Kaštel*.
4. Loši izrazi dobrodošlice u grad. Strma cesta grbava je, neravna i uska, nema plana grada ni izraza dobrodošlice kao ni informativnog centra. Na ulazu u gradić nalazi se rampa.
5. Informacije o Motovunu u samoj destinaciji nedovoljne su.
6. Postoje brojne atrakcije, ali nisu dovoljno valorizirane.
7. Infrastruktura je loša, što se odnosi prvenstveno na ceste.

Za svaku sekvencu lanca vrijednosti trebalo bi odrediti tko i kako treba usavršiti kvalitetu. Trebalo bi uvesti i način praćenja standarda kvalitete prema lancu vrijednosti.

Mjere koje se trebaju sprovesti u turističkoj ponudi Motovuna su sljedeće:

1. **Marketing i komunikacija** - važno je identificirati potencijalno tržište, uputiti adekvatne poruke, adekvatno prikazati imidž Motovuna.
2. **Signalizacija** – trebalo bi provjeriti i nadopuniti turističku signalizaciju od graničnog prijelaza i obalnih destinacija do Motovuna.
3. **Smještajni i ugostiteljski objekti** zadovoljavaju srednju i višu kvalitetu, ali kod uređenja njihova interijera bilježe se pojave uređenja u stilu lažne autentičnosti i lažnog povratka prošlosti. Trebalo bi u tom smjeru izvršiti dodatnu edukaciju poduzetnika.

4. *Lokalni proizvodi* – njihova je valorizacija u gastronomskoj ponudi zadovoljavajuća, osim na području turističke valorizacije tartufa, gdje je više napravio susjedni Buzet.
5. *Atrakcije i manifestacije* – nisu međusobno povezane ni adekvatno promovirane, na čemu treba poraditi.
6. *Mogućnosti za sport i rekreaciju* – organiziraju se pojedinačno od strane lokalnih turističkih zajednica, turističkih agencija i poduzetnika. Nisu međusobno povezane i nemaju podršku turističke organizacije.
7. *Infrastruktura* je u Motovunu veliki problem koji treba žurno riješiti.

Zanimljivo je usporediti gore prikazanu ocjenu autorice i u drugom dijelu rada prikazanu ocjenu ispitanika.

### **Standardi kvalitete - stanje**

Postoje minimalni standardi i tehnički standardi u ugostiteljskim objektima, čije je pridržavanje obavezno. Nedostaju dodatni standardi destinacije. Standardi ljubaznosti osoblja grade se intuitivno i pojedinačno od strane pojedinih nositelja ponude.

Zajednička strategija izgrađena je kroz Master plan razvoja turizma u Istri, o čemu je bilo riječi u prethodnom poglavlju. Ocjena Master plana ispitanika prikazuje se u drugom dijelu ovoga poglavlja.

Mjerenje kvalitete vrši se na nivou hotela *Kaštel*, ali ne i u destinaciji.

Ne organiziraju se treninzi za kvalitetu. Ne prati se utjecaj turizma na lokalno gospodarstvo. Ne istražuju se mišljenja eksperata, partnera, turista u domicilu, poduzetnika i stanovništva (s izuzetkom foruma pri izradi Master plana). U ugostiteljskim objektima ne vodi se knjiga sugestija, pored obavezne knjige žalbi. Bilo bi korisno distribuirati posjetiteljima anketne listiće koji se šalju poštom, kao i tiskati i distribuirati anketne listiće pri brošuri o destinaciji. Opisanih marketinških instrumenata u Motovunu potpuno nedostaje, s izuzetkom hotela *Kaštel*.

Ne kontrolira se broj posjetitelja. Čini se da stanovnici Motovuna nisu svjesni turističkog imidža koji treba imati Motovun.

Itinerari - kulturni, sportski i sl. - organiziraju se, ali prvenstveno kroz aktivnosti turističke agencije *Istria Magica*. Ti se programi, međutim, ne promoviraju dovoljno u obližnjim mjestima.

Ne postoje zajednički kriteriji kvalitete između jedinica lokalne samouprave i turističkih zajednica. Promociju vrše i turističke agencije, a publicitet prvenstveno strani novinari.

Lokalna turistička zajednica ima premalu snagu jer se financira temeljem ostvarenih noćenja, a članarine u turističkoj zajednici temeljem ostvarenog prometa u ugostiteljstvu. Nedostaci sustava obračuna boravišne pristojbe i članarine u turističkoj zajednici ispoljavaju se upravo na primjeru Motovuna, u kojem se želi razviti selektivni turizam, koji ne uzima za osnovu noćenja, a ni ugostiteljski promet.<sup>480</sup>

Nedostaje jedinstvena baza podataka. Kako nema standarda destinacije (ni neformalnih ni formalnih), one se ne prate, a ni adekvatno se ne prezentiraju tržištu. Motovun bi trebalo uključiti u Međunarodnu udrugu fortificiranih gradova (gradova opasnih zidinama), kao što je to učinio Novigrad istarski.

Turističke atrakcije «kao da se podrazumijevaju», ne radi se sustavno na njihovu održavanju i promociji, što se posebno odnosi na znamenite motovunske zidine koje traže hitnu sanaciju.

Kvaliteta autentičnosti (arhitektura, baština, pogled, geografski položaj na brežuljku) nije dovoljno turistički valorizirana i prezentirana.

Nedostaju složeni itinerari s različitim programima i sadržajima sastavljenima od elemenata

<sup>480</sup> Ovako obračunatu boravišnu pristojbu nazivaju i «spavačka pristojba», ukazujući time i na poticanje masovnog turizma kroz ovakav sustav obračunavanja te na preneglašavanje i poticanje ugostiteljstva i, specifično, hotelijerstva u turističkom sustavu. (Vezano uz tvrdnje da ovakva «spavačka pristojba» može

kulture, enogastronomske ponude, sporta, rekreacije, razgledavanja, team-building programi i sl. Napravljeno je dosta na promociji bike-staza, gastro-itinerara te vinskih cesta i cesta maslinovog ulja.

Nedostaju standardi za posebne grupe (edukativne, znanstvene, za djecu, umirovljenike, hendikepirane goste i dr.), ekološki i etički standardi te standardi menadžerske prakse.

Jedan je od razloga nepovezanosti pojedinih programa u jedinstven proizvod i taj što se oni financiraju iz različitih struktura i to iz resora kulture, turizma, cesta i sl. Ne postoji dovoljna povezanost s poljoprivredom i tradicionalnim obrtima.

Nedovoljna je suradnja s jedinicom lokalne samouprave. Ne radi se dovoljno na stvaranju boljih profesionalnih uvjeta za lokalne poduzetnike, kao ni na razvijanju svijesti o vrijednosti kulturnih dobara. Nedostaje veza između atrakcija i manifestacija.

Nije dovoljno valorizirana vrijednost krajolika, kako prirodnog tako ni kulturnog. Nisu uređene pješačke staze. Nije dovoljno valorizirana legenda o Velom Joži, folklor s istarskom glazbenom ljestvicom, jedinstvenom u svijetu. Kulturna baština nije uključena u evropske kulturne itinerare. Nedovoljno se prezentiraju tartufi, autohtoni proizvod Motovuna.

Najveću promociju Motovuna vrše pojedini poduzetnici kroz vlastite kreativne inicijative.

### **Uzroci ovakvog stanja**

Nedostaje sinergija, zajednička sila (pojedinačne snage su preslabe), kao da Motovun zaobilaze:

- veliki turistički lobiji, koji ne nalaze dovoljnu osnovu za svoju ekonomiju velikih razmjera,

---

razvijati «spavački turizam», kao pogrdni naziv za turizam suprotan suvremim trendovima aktivnog i sadržajnog boravka).



- širi interes turističkih zajednica za ulaganjem u Motovun, jer im on ne donosi dovoljno novaca iz boravišne pristojbe,
- lokalna samouprava s načelnikom, koji zbog nedovoljnih financijskih mogućnosti nije profesionalno zaposlen,
- resori zaduženi za kulturu, koji podržavaju određene projekte i inicijative, ali ih ne zaokružuju u cjelovit turistički proizvod, niti ih vezuju uz druge komponente za turistički proizvod, što uostalom i nije njihov zadatak,
- resori koji ulažu u infrastrukturu, jer nisu dovoljno senzibilizirani da shvate koje dugoročne pozitivne posljedice može donijeti ulaganje u lokalne ceste, kao što to nisu ni obližnja, bogatija turistička mjesta.<sup>481</sup>

Radi li se možda o kletvi junaka motovunske legende, Velog Jože, da Motovun ostane netaknut? Ili je u pitanju naš nesretni separatistički mentalitet koji nije ni blizu spremnosti za kvalitetnom suradnjom sa susjednim područjima lokalne samouprave? Decentralizacija vlasti, kao jedno od suvremenih rješenja uređenja političkog i javnog života, otkrila je svoje naličje, koje katkad (barem je tako u Istri) tu ideju čini gorom od centralizacije, a to je koncentracija moći u rukama aktera lokalne vlasti. Tako se pojavljuju vladavine separatnih interesa i pojave nesmiljenog podržavanja stranih interesa (interesa stranih ulagača), uz dodvoravanje biračima u smislu donošenja kratkoročnih (nestratiških) mjera te uz neizbježno uprosječivanje strateških odluka o razvoju lokalnoga kraja na razinu prosječne inteligencije predstavnika naroda u gradskom (općinskom) vijeću, i uz neadekvatno vrednovanje struke, ili pak njeno vrednovanje uz visoku cijenu «objašnjavanja» - opravdavanja za svaku aktivnost utemeljenu na pravilima struke te gubljenja prevelike energije na isto (uvjerljiva prevaga politike nad strukom). To dovodi do kolektivne paranoje kreativnih ljudi i straha (bijega) stručnih ljudi od moćne politike, a s druge se strane i mnogi lokalni političari boje ljudi sa znanjem, kako bi prikrili vlastito neznanje. Na taj se način – barem na lokalnoj razini - politika, u čijim je rukama moć i novac, i struka s kreativnošću i

<sup>481</sup> A ne da – kao što je to slučaj u praksi - hiperturistički Poreč s Motovunom povezuje kaldrma, odnosno put koji se ni po kojem kriteriju ne može svrstati u naziv ceste i koji vrijeda dostojanstvo stanovnika i posjetitelja ovoga kraja, jer se po njemu gotovo ne može voziti ili pak može uz neizbježne posljedice na prijevoznom sredstvu. Kad sam o tome imala priliku razgovarati s tadašnjim gradonačelnikom Poreča, vjerojatno zbog nezamislivosti ideje da bogati Poreč ulaže u mikroteritorij koji ne obuhvaća granice «njegova teritorija», rečeno mi je da u Motovunu organiziramo off-road utrke na toj cesti! Ne govori li to dovoljno o spremnosti lokalnih moćnika za kooperativni marketing i mrežno partnerstvo?

(stručnim) znanjem, udaljuju kao dva istovrsna pola magneta. A sve to ima velike i dalekosežne posljedice na destinacijski menadžment.

### **Prijedlog rješenja**

Problem se može riješiti donošenjem kombinacije strateških mjera na najvišem – zakonodavnom nivou, do nivoa županije i lokalne samouprave.

Model financiranja trebalo bi obavezno riješiti na način da se subvencionira razvoj Motovuna – ne samo kroz državni proračun, nego kroz propisivanje zakonske obveze o proglašenju turističkih područja od posebnog interesa – kakav bi bio Motovun - čime će se susjedne destinacije, i čitava Istra, pa i država (po istom ključu po kojem se financiraju iz boravišne pristojbe) uključiti u financiranje razvoja Motovuna i sličnih destinacija u Hrvatskoj koje imaju stratešku važnost za određeni kraj.

Turističke zajednice trebaju se prestrukturirati na način da njihova prvenstvena uloga nije marketing, nego menadžment, i to najsuvremeniji destinacijski menadžment, zasnovan na principima IQM-a. Uprava turističke zajednice bi, prema opisu svog radnog mjesta, eksplicitno trebala biti zadužena za donošenje strategije razvoja, uključivanje svih čimbenika u istu te praćenje realizacije, pri čemu bi osnovne sastavnice trebale biti standardi kvalitete.

*Master plan*, donesen «od gore» i bez izravne veze s onima kojih se plan tiče, tim više što je donesen od strane inozemnih stručnjaka, ne donosi veće koristi i ne opravdava – prema mišljenju autorice ovoga rada - visinu financijskih sredstava uloženi u financiranje Plana. Svaki lokalitet treba napraviti jednostavniji, ali čvrst i koncizan plan turističkog razvoja, s turističkom zajednicom kao menadžerom, uz korištenje ekspertize domaćih znanstvenih institucija - konkretno u slučaju Istre ekspertize tima sastavljenog od stručnjaka dvaju istarskih fakulteta sa studijskim programima turizma te s predstavnicima zagrebačkog Instituta za turizam, koji se dugo godina bavi problematikom destinacijskog menadžmenta.

Vrlo je važan pritom i plan realizacije. Plan mora biti jednostavno izrađen, konkretan, razumljiv za svih i objašnjen svima, s konkretnim planiranim rezultatima te planiranim konkretnim načinom praćenja izrade. U planu treba navesti načine kako će se vršiti korekcije plana ukoliko se – nakon jednog ciklusa kvalitete - pokaže da je isti neadekvatan te prijedlog akcija u slučaju znatnijeg odstupanja od zacrtanih standarda kvalitete. Vremenska jedinica ne treba biti godina, ni jedna ni deset, već jedan ciklus kvalitete, u kojem će se implementirati standardi, te nakon realizacije izvršiti kontrola kvalitete.

Ovakav je plan moguć, i on je već izveden u brojnim destinacijama ruralnog turizma u Europi. Na osnovi tih modela moguće je zacrtati plan prilagođen uvjetima u Hrvatskoj, odnosno u Istri, unutrašnjosti Istre, Motovunu. Jer, kad je ovakav način implementacije već donio rezultate u drugim zemljama, zašto se to ne bi dogodilo i kod nas?

I konačno, tim za kvalitetu ruralnog turizma (Istre i Hrvatske) trebao bi biti profesionalno angažiran u turističkim zajednicama (u radnom odnosu ili kao vanjski suradnik), snažno uključen u sve najvažnije turističke i neturističke strukture (resore za ceste, kulturu, lokalnu samoupravu), gdje bi trebao predstavljati autoritet, što bi trebalo zaštititi propisima.

To stoga što kvaliteta treba postati prioritet u upravljanju turističkim gradovima i mjestima. Kvalitetu bi, pored toga, trebalo ugraditi u pakete turističkih zakona.

Problem je taj da i tamo gdje imamo kvalitetu ugrađenu u zakone (a imamo, što se vidi prema ranijim poglavljima ovoga rada), ona je postavljena samo načelno, bez konkretnih mjera kako je realizirati i kako konkretno postići kvalitetu.

DMO, organizirane prema ranije prikazanom modelu, sa svojim timovima za kvalitetu, trebale bi postati nezaobilazni čimbenik u svim pitanjima na području turizma i razvoja kraja – od donošenja turističkih zakona do donošenja odluka o drugim aktivnostima u turističkoj zajednici i odluka o razvoju kraja (prije svega prostorno-planskih). Njihova bi snaga trebala biti snažnija i od političkih lobija, što se može postići jedino na način da se u timove uključuju nezavisni stručnjaci i znanstvenici, te da se isto zaštiti zakonima.

I upravo turizam, kao što je to navedeno u ranijim poglavljima ovoga rada, treba biti ona zajednička snaga koja će - prigrlivši sve pojedinačne snage – (p)ostati polugom održivog razvoja ovoga kraja, koji može postati model za vježbanje i razvijanje koordinacije i zajedništva i na drugim područjima, karakteristike koja je toliko daleka od našeg mentaliteta, a toliko potrebna za ulazak u toliko priželjkivanu Europsku uniju.

Kolektivna inteligencija sadašnjih turističkih zajednica, kao i sadašnjih tijela lokalne samouprave, u pravilu je glomazna, troma i inertna (vidjeti raniju usporedbu s golemim dinosaurima), dok bi moderna tijela destinacijskog menadžmenta trebala imati karakteristike živih, elastičnih organizama. To je moguće samo ako su utemeljene na načelima neovisnosti, autoriteta, stručnosti (znanja i/ili iskustva), entuzijazma, kreativnosti, nekonformizma, moralnosti i nekorumpiranosti. Zanimljivo je kako je kvaliteta u svakom smislu – a posebno u turističkom – nerazdvojno povezana uz ta najviša moralna načela, čime ona postaje svojevrsni *credo*.

U kvalitetu treba vjerovati. Ona nam jedina može donijeti bolji turizam i bolji život u budućnosti.

I kao što je Veli Jože (gle slučaja, njegov je dom bio Motovun!) bio simbol borbe istarskog naroda – iscrpljenog, izmoždenog, potisnutog i ugnjetavanog od strane povijesnih moćnika, tako se u našem današnjem (ne samo) istarskom turizmu treba dogoditi neka snaga, neki novi Veli Jože, koji će se – plediranjem za održivi razvoj - suprotstaviti turističkom neokolonijalizmu i novom imperijalizmu koji polako ali sigurno, podržan domaćim političkim i inim snagama, plazi (prema) našim netaknutim turističkim resursima i prijeti da ih nepovratno uništi, podredivši ih svojim uskim i sebičnim profitnim interesima. «Zvijer» prostorne i ine devastacije, koja se mora stalno hraniti novim i novim netaknutim područjima i koja u Istri već uveliko pokazuje svoje zube, mora biti zaustavljena, kako bi opstali i preživjeli naši visokovrijedni (turistički) resursi, te se sačuvala autentičnost ovoga kraja i način života lokalnog stanovništva.

Kvaliteta je način da se to postigne.

## Rezultati intervjua

Navedene pretpostavke provjerili smo u praksi.

Izvršen je intervju s nekoliko osoba koje su ključne za razvoj Motovuna i općenito turizma u unutrašnjosti Istre. To su sljedeće osobe: v.d. direktora Upravnog odjela za turizam i trgovinu Istarske županije, stručni suradnik u istom Odjelu, direktorica Turističke zajednice općine Motovun te ujedno vlasnica ugostiteljskog obrta - restorana, vlasnica najvećega motovunskog hotela, hotela *Kaštel* i ujedno voditeljica poslovnice turističke agencije *Istria Magica* u Motovunu, voditeljica marketinga hotela *Kaštel* i turističke agencije *Istria Magica* i direktor hotela *Kaštel* (intervjuirano je ukupno šest osoba).<sup>482</sup> Intervjuima smo dakle obuhvatili nekoliko različitih područja koja bi trebala brinuti o razvoju Motovuna, i to: predstavnike vlasti, turističkih zajednica, poduzetnike i nekoliko (djelomično) nezavisnih stručnjaka, koji svojim radom doprinose razvoju Motovuna kao turističkog lokaliteta i čijeg su turističkog sustava sastavni dio.

Metoda je bila takva da smo ispitanike ispitivali o istim pitanjima vezanim za upravljanje razvojem turizma u Motovunu.

Dobiveni su vrlo zanimljivi rezultati koji mogu dati sliku stanja turizma u Motovunu i općenito u turizmu unutrašnje Istre i koji se mogu usporediti s predloženim modelom i ocjenom autorice ovoga rada.

Rezultati intervjua – grupirani prema najznačajnijim područjima destinacijskog menadžmenta zasnovanoga na principima IQM-a, su sljedeći:

**1. Subjekt koji treba upravljati turističkom destinacijom Motovun.** Postoje oprečna mišljenja o tom pitanju: prije svega, tu su mišljenja da Motovun i ne treba nazivati destinacijom, s obzirom na to da on i nema sva obilježja destinacije unatoč svojim brojnim turističkim potencijalima, koji međutim nisu još dovoljno iskorišteni. Postojanje pak

<sup>482</sup> To su, redom: Denis Ivošević, Edi Akilić, Jasmina Jurković, Erika Legović, Nataša Matijaš i Igor Legović. Svima njima se od srca zahvaljujem za vrijedne podatke i mišljenja, te za spremnost za pristupanje intervjuu.



destinacije unutrašnja Istra također je upitno, budući da nije još do kraja izgrađen brend unutrašnjosti Istre. S druge strane, unatoč malom broju stanovnika i maloj površini prostora, a po tim se kriterijima Motovun ne može smatrati turističkom destinacijom, u praksi se potvrđuje činjenica da veliki broj posjetitelja Motovuna kao cilj svoje posjete / boravka uzima upravo Motovun, po čemu bi se Motovun i mogao smatrati destinacijom.

Zanimljivo je spomenuti da se po mišljenju predstavnika organa vlasti Motovun ne može smatrati samostalnom destinacijom.

Samo upravljanje razvojem turizma unutrašnjosti Istre upitno je, budući da je to područje rascjepkano i razjedinjeno – kako po ustroju turističkih zajednica, tako i po naseljenosti, a time i razmrvljenosti ustroja jedinica lokalne samouprave. Većina ispitanika smatra da bi razvojem turizma Motovuna trebala upravljati turistička zajednica općine Motovun u suradnji s jedinicom lokalne samouprave. Međutim, zbog vrlo niskoga proračuna navedenih subjekata, trenutno najveće upravljačke napore na tom polju ulažu Odjel za turizam i trgovinu Istarske županije i hotel *Kaštel* Motovun s povezanom turističkom agencijom *Istria Magica*, koja zapravo kroz svoju promociju promovira čitav Motovun.

Novoosnovanu Turističku zajednicu Općine Motovun ni stanovnici, ni poduzetnici, ni jedinica lokalne samouprave, kao ni predstavnici županijskih vlasti ne percipiraju kao strateškog partnera, zbog sljedećih razloga:

- tek je osnovana,
- izuzetno je malog proračuna (20.000 – 30.000 kn godišnje), što omogućuje zapošljavanje tek jedne osobe na pola radnoga vremena i minimalna ulaganja u promociju; zanimljivo je napomenuti da većinu prihoda Turističke zajednice čini boravišna pristojba uprihodovana upravo u hotelu *Kaštel*, čime se taj hotel dokazao kao praktički najveći promotor Motovuna,
- samim time, Turistička zajednica gubi na svom autoritetu i pregovaračkoj snazi,
- stanovništvo i poduzetnici ne prepoznaju jasnu ulogu koju Turistička zajednica ima, već je često percipiraju kao «kontrolora iznajmljivanja na crno», «trebala bi više organizirati kvalitetnih projekata», «zadužena je za administraciju» i sl.

Nažalost, subjekti turističkog sustava – prije svega lokalno stanovništvo i poduzetnici, ali i općina - ne poznaju u dovoljnoj mjeri ulogu koju bi njihova turistička zajednica trebala imati u razvoju destinacije. Također, ne prepoznaju koristi od njenoga osnivanja, što je

razumljivo, budući da s ovako malim budžetom i ne može široko razviti svoju aktivnost, a kamoli efikasno upravljati ovakvom destinacijom. I tako se začarani krug zatvara.

Općina Motovun djelomično razvija turizam kroz svoje aktivnosti, ali zbog vrlo maloga proračuna, zbog kojega ni načelnika ne zapošljava profesionalno već honorarno, kao ni zbog važnijih razvojnih prioriteta, ulaganje u turizam Motovuna vrši se samo sporadično.

Pored izuzetnih napora na promociji Motovuna od strane hotela *Kaštel* i turističke agencije *Istria Magica*, značajan subjekt koji se bavi upravljanjem turizmom Motovuna i područja unutrašnjosti Istre je Odjel za turizam i trgovinu Istarske županije. Aktivnosti toga Odjela vrlo su bliske modelu Integriranog upravljanja kvalitetom, uz dvije osnovne «zamjerke»:

- prva je nedovoljna koordinacija s ostalim subjektima turističkog sustava, posebno u Motovunu i općenito u unutrašnjosti Istre;
- drugo – oni predstavljaju svojevrsnu «ekspertizu sustava», što je vrlo dobro, s obzirom na to da se nije iznjedrila organizacija koja bi to izvela na bolji način. Međutim, radi se ipak o tijelu koje je formirao županijski organ vlasti, pa stoga postoji latentna opasnost da se kroz stručan i kvalitetan rad i entuzijazam pojedinaca u Odjelu zapravo potkradu interesi vlasti (lokalne politike). Stoga je uloga Odjela – premda izuzetno značajna – ipak jednostrana, u smislu da obuhvaća samo jedan sektor turističkog sustava, a ne i ostale važne subjekte (prije svega lokalne stanovnike, poduzetnike i lokalnu turističku zajednicu). Radi se o tome da je kroz svoje bogate promotivne, a djelomično i upravljačke aktivnosti koje Odjel obavlja za čitavu Istru te specifično za unutrašnjost, jednostavno netko «uzeo stvar u svoje ruke» i počeo kvalitetno upravljati lokalitetom (umjesto županijske turističke zajednice, čiji je to zadatak). Aktivnosti Odjela su vrlo kvalitetne, ali premalo obuhvaćaju sam Motovun sa svojim specifičnostima, a i subjekti «na terenu» osjećaju Odjel kao tijelo «izvan» ili «iznad» sebe. Premda je njihova suradnja s Odjelom zadovoljavajuća, ona nema kvalitativne odlike mrežnog partnerstva, već Odjel vrši svojevrsan «turistički patronat» nad područjem.

Unatoč hvalevrijednoj ekspertizi i izuzetnim promotivnim aktivnostima Odjela, lokalne turističke zajednice unutrašnjosti Istre nisu u potpunosti zadovoljne načinom na koji se trenutno upravlja turizmom njihova područja, što dokazuje i namjera da se uskoro osnuje jedinstvena turistička zajednica za unutrašnjost Istre. To pokazuje nemoć ili nedovoljnu volje da županijska turistička zajednica upravlja tim područjem, ali vjerojatno i nedovoljnu

koordinaciju (pa i sukobe?) na relaciji lokalne turističke zajednice – regionalna turistička zajednica.

Kod ispitanika prevladava mišljenje da je za razvoj turizma u Motovunu potreban kooperativni način upravljanja, premda ovdje uključuju lokalnu samoupravu – općinu i turističku zajednicu općinskog i regionalnog nivoa. Zanimljivo je kako nitko od ispitanika ne ističe da bi razvoju Motovuna trebala potpomoći Županija, a još manje država, ili susjedne općine ili gradovi.

U svakom slučaju, pitanje nedovoljne koordinacije među subjektima u turističkom sustavu latentni je problem koji prepoznaju svi ispitanici. Čak ni Općina sustavno ne upoznaje glavne aktere turizma u Motovunu sa svojim planskim aktivnostima na razvoju turizma u Motovunu.

Ističe se i problem nedovoljnog razumijevanja razvoja turizma od strane subjekata koji nisu direktno uključeni u turizam (policija, Gospodarska komora).

Nije dovoljna ni međusobna koordinacija između turističkih zajednica na lokalnom nivou, kao ni prepoznavanje Motovuna kao turističkog lokaliteta s iznimnim značajem za turizam Istre, pa i šire («Motovun nije njima interesantan.»).

Problem se vidi i u mentalitetu koji je takav da ne postiže sinergiju, ne koriste se sve unutarnje snage te se ne misli uvijek pozitivno.

Odjel za turizam i trgovinu među vlastite najznačajnije aktivnosti koje je napravio za razvoj destinacije Motovun uvrštava:

- pokretanje Motovun Film Festivala,
- održavanje manifestacije Dani tartufa u Istri,
- projekti Vinskih cesta i Maslinovog ulja, kojima je obuhvaćen i Motovun,
- certifikacija kvalitete za izvorni istarski tartuf – *Tartufo vero* (propisano je 10 kriterija kojih se ugostitelji trebaju pridržavati u poslovanju da bi dobili certifikat) i permanentna edukacija ugostitelja koji nude tartufe,
- pokretanje projekta održavanja prestižne Međunarodne biciklističke utrke uvrštene u najjaču klasu UCI (*Unione Cycliste Internationale*) naziva *Istria Mountain Bike – Tartufo tour – Parenzana*. Utrka postoji već osam godina, od toga četiri godine ima početak i kraj u Motovunu,
- pokretanje obnove starih istarskih kuća u unutrašnjosti te projekta *Neka moja Istra blista*,

- permanentna edukacija za sommeliere (za vino, maslinovo ulje i tartufe), s konkretnim rezultatima – od 10 najboljih restorana u Hrvatskoj svake godine su njih 6-7 iz Istre.

**2. Krovna marka turizma unutrašnjosti Istre i brenda turističke zajednice Motovun.** Lokalna turistička zajednica smatra da treba preispitati mjesto Motovuna u izgradnji imidža o unutrašnjosti Istre kao ruralne destinacije (tj. uklapa li se Motovun u tu sliku). Ispitanici se slažu u mišljenju da se krovna marka turizma unutrašnjosti Istre gradi, i to prvenstveno od strane Odjela za turizam i trgovinu, i to kroz promociju, razvoj selektivnih oblika turizma, povezanost kulturno-povijesne baštine i lokalne gastronomije.

Odjel za turizam i trgovinu smatra i to da Motovunu nedostaje još i hotel s 5 zvjezdica. Motovun Film Festival je «pun pogodak», ali nedovoljan za stvaranje brenda, jer, uzevši u obzir trajanje Festivala, ispitanici smatraju da «Motovun živi samo tjedan dana».

Po ovom pitanju, zanimljivo je kako svi ispitanici imaju jasnu viziju i sliku na čemu bi trebalo graditi brend unutrašnjosti Istre, a na čemu brend Motovuna. Ali, dok je po pitanju krovne marke unutrašnjosti Istre «napravljeno mnogo toga», za Motovun je – ocjenjuju ispitanici – «učinjeno vrlo malo».

Upravljačka snaga, energije i resursi – zaključujem – najviše se u Istri raspoređuju prema moru, zatim nešto manje prema unutrašnjosti Istre, prije svega zahvaljujući aktivnostima i ekspertizi Odjela za trgovinu i turizam, dok se do Motovuna stvaralačka energija, resursi i aktivnosti gube, odnosno rasprše, a sam Motovun nema ni financijsku ni upravljačku snagu da «sam uzme uzde u svoje ruke». Aktivnosti lokalnog poduzetnika kroz hotel *Kaštel* i turističku agenciju *Istria Magica* kojima izuzetno promovira Motovun i okolno područje (između ostalog i sloganom *Discovery Istria*, kao i samim nazivom agencije *Istria Magica*), ne mogu imati toliku snagu da amortiziraju nemoć turističkog sustava da djeluje u tom smjeru (ipak se radi o malom obiteljskom poduzetništvu, kojemu to uostalom i nije zadatak!). Izuzetno kvalitetan i hvalevrijedan pokušaj objedinjavanja komponenti turističkog proizvoda Motovuna u jedinstveni brend je izdavanje brošure i multimedijalnog CD-a Motovuna (izradila ga je lokalna Turistička zajednica uz praktički nikakva financijska sredstva) kroz



komponente: povijest + tradicija + kultura + Filmski festival + izuzetan pogled + enogastronomija (tartufi) + legende + selektivni oblici turizma + mir i tišina.

Sve ispitanike na lokalnom nivou žalosti činjenica da je u okolnim mjestima s mnogo manje turističkih resursa učinjeno mnogo više, a da je čak i brend tartufa, izvorno motovunski, preuzet od nekih drugih lokalnih gradića i mjesta.

Problem u stvaranju brenda stvara, po ocjeni ispitanika, i nekoordinacija kulturnih programa koji se organiziraju u Motovunu (npr. galerijska djelatnost, Motovun Film Festival i drugi). Kulturni programi se ne koordiniraju ni programski ni terminski, kako između organizacija koje ih organiziraju, tako ni s lokalnom turističkom zajednicom.

Čini se da Općina nema jasnu viziju razvoja turizma Motovuna, što dokazuje i činjenica da ona izdaje dozvole «za svakojake vrste dućana» ne razmišljajući o ukupnoj ponudi Motovuna. Npr. Motovunu bi odgovarala trgovina antikvitetima ili knjižara sa starim (i novim) knjigama o Istri. Isto tako, Motovunu nedostaju ulične manifestacije, smatraju pojedini ispitanici.

U Odjelu za turizam i trgovinu rade na izgradnji krovnog brenda za unutrašnju Istru, nazvanoga *Green Mediteranean Hideaway (Zeleno mediteransko utočište)*, a da se prošireni brend treba graditi na očuvanoj kulturnoj baštini te valorizaciji svih specifičnosti kojima obiluje unutrašnja Istra kao što su to na primjer pejzažne vrijednosti i vizure, kroz turističku valorizaciju proizvoda za svih pet osjetila.

**3. Standardi kvalitete.** Ako se o standardima razmišlja kroz Master plan, mišljenje je lokalnih ispitanika da je on nerealno planiran te da se standardi grade za unutrašnjost Istre, ali ne i za Motovun. Nedovoljno se radi na standardima. Odjel je učinio mnogo za certifikaciju kvalitete za pojedine proizvode unutrašnjosti Istre (tartuf, vinske ceste, ceste maslinovog ulja, ocjenjivanje ugostiteljskih objekata, bike staze). Uključio je najbolje istarske restorane u svjetske gastro-vodiče, od kojih neki spadaju među 16 najbolje ocijenjenih u cijelom svijetu. Za Motovun je učinjeno premalo ili ništa. Motovun nema izgrađene samostalne kriterije kvalitete. Pojedinačno iskaču neki ugostitelji i poduzetnici te hotel *Kaštel* i agencija *Istria Magica*.

**4. Uključivanje lokalnog stanovništva – lokalnih poduzetnika u upravljanje destinacijom.** Ljudi općenito ne surađuju i ne uključuju se aktivno u upravljanje



turističkom destinacijom. Naprotiv, bilježe se pojave utaje poreza kod ugostitelja i iznajmljivanja smještaja «na crno», kao i negativne reakcije stanovnika na pojedine aktivnosti u Motovunu («preglasno», «prevelika gužva» i sl.). Uzroci se mogu naći u mentalitetu, poteškoćama s visokim nametima s kojima su suočeni ugostitelji, nedovoljnom uključivanju istih, needuciranosti, rezigniranosti s obzirom na nizak standard. Lokalni ispitanici smatraju da je ta negativna reakcija stanovnika i poduzetnika izraženija u Motovunu nego u unutrašnjosti Istre općenito. Poduzetnici se u razvoj turizma uključuju kroz svoje poduzetničke inicijative, ali ne i sustavno, a poduzetnici «bježe» od pitanja razvoja turizma – većina u to ne želi biti uključena. Ugostitelji su ogorčeni i visokim poreznim davanjima te krutim propisima po pitanju normativa («koji guše svaku kreativnost»), sporim dobivanjem dozvola za rad te krutim propisima o kategorizaciji i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata koji «potenciraju uniformiranost i jednoličnost u ponudi».

U Odjelu ukazuju i na nedovoljnu educiranost stanovništva, a posebno poduzetnika u turizmu i nalaze joj uzroke prije svega u nedostacima sustava strukovnog obrazovanja u Hrvatskoj. U Odjelu pokušavaju ljude educirati i upoznavati s ciljevima svoga rada kroz radio emisije, povremene radionice, ali uglavnom bez većeg uspjeha. Vjerojatno stanovnici osjećaju da im je «mnogo toga u njihovom životu nametnuto» i ne misle da mogu bilo kako utjecati na razvoj turizma, posebno u Motovunu.

Poduzetnici, pak, u strahu od kontrola, inspekcija, a uz otežane poduzetničke uvjete koji postoje u našoj zemlji, svaku sustavnu aktivnost po pitanju upravljanja osjećaju kao napad ili u najmanju ruku kao prijetnju i stoga im je najdraže «da ih se pusti na miru» (to se odnosi, saznajemo, na većinu poduzetnika). U Odjelu postoji mišljenje da se radi i o mentalitetu «vječitog nezadovoljstva» i neadekvatne percepcije kvalitete života koju ljudi imaju u ovome području (a koja se ne odnosi samo na životni standard), tj. da je smatraju nižom nego što ona stvarno jest, potkrepljujući to usporedbom sa (stresnim) načinom života u razvijenim zemljama. Uzrok – smatraju – je u nedovoljnom poznavanju drugih načina života, pa time i nedovoljnom mogućnošću usporedbe, odnosno tek jednostranom usporedbom, kroz životni standard.

Zanimljiva su oprečna mišljenja i po pitanju kvalitete života ugostitelja (kao najznačajnijeg dijela turističkog poduzetništva) i mogućnosti prosperiteta. Dok u samom Motovunu smatraju da im mnogo rada ne donosi i dovoljno rezultata, ili im

donosi dugoročno, odnosno kroz nelegalne oblike (iznajmljivanje na crno), u Odjelu smatraju da privatni ugostitelji u Istri «bolje žive» od njihovih kolega u inozemstvu, odnosno da im je kvaliteta života u cjelini (posebno u odnosu ulog/rezultati) bolja u odnosu na njihove kolege u razvijenim zapadnim zemljama.

U Odjelu naglašavaju i da direktori lokalnih turističkih zajednica imaju ključnu ulogu u ostvarivanju suradnje sa svim subjektima.

5. **Master plan** je izazvao različite reakcije. Dok ga u Odjelu za turizam hvale kao visokovrijedan projekt, «na terenu» smo dobili vrlo različite odgovore, kao npr. «Koji Master plan?», do toga da Master plan služi interesima stranaca za stvaranje biznisa od prodaje nekretnina. Ključni turistički subjekti u Motovunu nisu upoznati s planiranim aktivnostima Master plana za svoje područje ili to nisu u dovoljnoj mjeri. Bili su uključeni u njegovu izradu kroz radionice, ali su njihove ideje za turizam Motovuna «jednostavno pokupljene i prepisane iz te radionice», pa čak i «pogrešno prepisane».<sup>483</sup> Primjedba je i zašto Plan izrađuju Španjolci, kada bi unutrašnjosti Istre bolje odgovarao talijanski (npr. Toscana) ili francuski model. Planirani polo i golf tereni u Master planu trebali bi doprinijeti razvoju, ali postoji bojazan od narušavanja prirodne ravnoteže, što u Odjelu kategorički i uz argumente odbacuju.

Ispitanici smatraju da i lokalno stanovništvo načelno misli da se kroz Master plan provlači tanka nit interesa stranih lobija za visokovrijednim nekretninama u Istri. Dok se u Odjelu za turizam ponose oživljavanjem starih istarskih «hiža», odnosno njihovim obnavljanjem (često ne u autohtonom stilu, ili, još gore, kroz pseudoautentičnost) uglavnom od strane stranaca, a time i spasom od propadanja, na lokalnom nivou se propituju «Ima li više dostojanstva u ruševini nego u loše obnovljenoj istarskoj hiži?».

Tiha kolonizacija je u Istri već uzela maha kroz prodaju nekretnina, posebno u unutrašnjosti Istre, međutim, na pitanje zašto uglavnom stranci obnavljaju nekretnine, voditelj Odjela odgovara da je domaće stanovništvo nezainteresirano za kupnju nekretnina ili nije prepoznalo mogućnost turističke valorizacije istih (ne spominjući pritom previsoke cijene nekretnina u smislu nemogućnosti njihove kupovine od strane

<sup>483</sup> U radu te radionice sudjelovala je osobno i autorica ovoga rada.

domicilnog stanovništva). Saznajemo da je stanovništvo opredijeljeno za održivi razvoj turizma u Motovunu i okolici, ali i da nema dovoljno povjerenja u Master plan.

U Odjelu ne drže točnim konstataciju da je najveći nedostatak Master plana njegova nedovoljna realizacija u prvom vremenskom periodu plana (prošla je četvrtina planskog perioda). Kažu da je razlog tome – za unutrašnju Istru – nedostatak velikih hotelskih kuća koje bi sprovele planove akcije (a što je s ostalima u sustavu?) te premale visine proračuna jedinica lokalne samouprave u unutrašnjosti Istre.

Odjel isto tako smatra da unutrašnjost Istre s Motovunom ima najjaču ulogu u repositioniranju i restrukturiranju imidža turizma Istre.

U Odjelu, najvećim rezultatom smatraju obnavljanje 1000 istarskih kamenih kuća u Istri u proteklih osam godina, porast cijene nekretnina u istom razdoblju (za unutrašnjost Istre – sa nula na 2000 eura po kvadratnom metru, odnosno izjednačena cijena s onom na obali). Postiže se i dvostruko veća cijena najma ovakve kuće od one na obali. Oko četvrtine tih kuća u vlasništvu je stranih državljana «kojima je to drugi dom».

Najznačajnijim planskim aktivnostima Master plana za Motovun, Odjel drži:

- izgradnju golf-resorta s 2 x 18 rupa (dva igrališta), čija je izgradnja i održavanje, tvrde u Odjelu izlažući argumente, ekološki manje štetna od uobičajenoga gnojenja oranica,

- polo-kompleks: jedno glavno igralište i 5 pomoćnih terena,
- hotel s 5 zvjezdica u Motovunu,
- jedan vrhunski restoran,
- Istarska taverna,
- aktivno uključenje povijesti Motovuna i znamenitih osoba iz Motovuna kao dijela turističke ponude (Rassel, Andretti – automobilski as, Andrea Antico).

Razloge nedovoljne implementacije aktivnosti Master plana u praksi Odjel vidi i u zastarjeloj edukaciji u redovnom obrazovnom sustavu te u nepostojanju ustanove koja će se baviti permanentnim usavršavanjem poduzetnika u turizmu, specifično ugostitelja.

Na pitanje kako motivirati sudionike u aktivno uključanje u aktivnosti predviđene Planom, u Odjelu odgovaraju da nema načina «prisile» na Master plan, već treba dominirati automotivacija (npr. kroz kompetenciju između clustera).

**6. Problem nerazvijene infrastrukture u Motovunu.** Motovun ima vrlo nerazvijenu infrastrukturu. To se odnosi prije svega na ceste i prilaze Motovunu, posebno na ceste i prometne linije u putničkom prijevozu, kojih iz smjerova npr. Venezie i Trsta - odakle dolaze neki avionski gosti – jednostavno nema. Veliki su problem i nekvalitetne prometnice koje povezuju Motovun s okolicom, posebno ona s Porečom, ali i s Rovinjom te s ostalim razvijenim obalnim destinacijama u Istri. Svi se ispitanici slažu da je osnovni problem nedovoljnog ulaganja ne samo mali proračun općine Motovun već i činjenica da postoje drugi, važniji prioriteti (opći razvitak kraja i ulaganje u osnovnu infrastrukturu siromašnih okolnih mjesta Motovunštine). Izuzetno velik problem predstavljaju i zastarjeli vodovi električne energije (nadzemni), zbog čega prilikom većeg nevremena Motovun ostaje bez struje. Nisu doneseni još ni prostorni planovi.

Problem su i znamenite motovunske zidine, koje traže hitnu sanaciju, te je nedovoljno kvalitetno riješeno pitanje parkirališta kao i pitanje internog transfera do vrha Motovuna (posebno za starije i za hendikepirane osobe).

Općenito, Motovun je relativno loše ureden kao gradić, ocjenjuju ispitanici.

**7. Problem kratkog boravka posjetitelja Motovuna.** Motovun svoj razvoj turizma zasniva prije svega na dnevnim posjetama, a dnevni posjetitelji, koji u pravilu dolaze iz obalnih destinacija u Istri, gdje su smješteni, zbog relativno siromašne ponude Motovuna, troše vrlo malo ili ništa i time Motovunu, kako smatraju ispitanici, donose vrlo malu ili nikakvu korist.

U Motovunu procjenjuju da ljeti dnevno u prosjeku (procjene su utemeljene na konkretnim pokazateljima koji se mogu dobiti od organizacije koja naplaćuje parking) u Motovun pristiže i do 250 automobila i 5 pa i više autobusa. Na taj način se procjenjuje da Motovun ljeti posjećuje i do 900-1000 ljudi dnevno, od čega Motovun ima male ili nikakve koristi! Čak ni čitave grupe koje dolaze organizirano, s vodičima, ne troše.

Male mogućnosti za potrošnju, ali i nedovoljno dodatnih sadržaja, smatraju ispitanici, glavni su razlozi za kratak boravak i onih gostiju koji u Motovunu ostaju na smještaju. Tako gosti koji noće u Motovunu u ljetnom razdoblju ostaju prosječno jednu do dvije noći. Zanimljivo je napomenuti kako je jesen najvažnije razdoblje za kvalitetno popunjenje smještajnih objekata, kako po strukturi gostiju, tako i po dužini boravka.



Relativno velik udio u strukturi gostiju čine znanstvenici na znanstvenim skupovima (npr. Ljetna škola arhitekture, Motovunska škola zdravlja i sl.), čemu pridonosi Sveučilišni centar Sveučilišta u Zagrebu, koji je osnovan u Motovunu. Zanimljivo je da tijekom održavanja znanstvenih skupova, motovunski Sveučilišni centar potiče lokalno stanovništvo da se dijelom uključi u rad skupa, na način da za njih organizira dio aktivnosti skupova - kroz predavanja i otvorene forume. Problem je i relativno mali smještajni kapacitet Motovuna (osim hotela *Kaštel*, tu je još jedan manji pension s 12-16 soba te tek dva «legalna» privatna iznajmljivača soba i apartmana, ne uključujući nekoliko agroturističkih objekata u bližoj okolini Motovuna), kao i neujednačenost ispunjenosti kapaciteta u godini i tijekom kraćih vremenskih razdoblja. Npr. tijekom održavanja znanstvenog skupa, svi se smještajni kapaciteti popune pa se gosti koji za to razdoblje žele rezervirati smještaj u Motovunu odbijaju, a već nekoliko dana nakon skupa, kapaciteti smještaja «zjape prazni».

**8. Razvoj selektivnih oblika turizma u Motovunu i okolici.** Najviše je učinjeno od strane Odjela, i to po pitanju bike-staza, koje su izrađene za cijelu Istru, označene te se detaljne informacije o njima mogu naći i na Internetu – duljina i profil staze, geografska karta s ucrtanom stazom, a zanimljivo, tu su i standardi za svaku pojedinu stazu (postoje li: radnja za popravak bicikla, kulturno-povijesni spomenik, ugostiteljski objekt i sl.). Radi se na uređenju pješačkih staza, ali je ovdje problem tko će organizirati i financirati čišćenje i održavanje staza. Kulturni turizam se razvija, ali sporadično i nesustavno, s obzirom na miješanje kompetencija i nekoordiniranost. Postoji hvalevrijedna ideja o osnivanju Muzeja tartufa, no za sada samo na papiru.

Zanimljivo je i to da raste interes za novim oblicima turizma (speleo-turizam, team-building programi i sl.) i to od strane specijaliziranih domaćih i stranih organizatora putovanja, koje na taj način potiču razvoj tih vrsta sadržaja. Porazno je za «turistički bogatu Istru» da im poticanje sadržaja vrše subjekti «izvana», na emitivnom polu turizma, a ne sama zajednica, koja ubire značajna sredstva od boravišne pristojbe (neke su od turističkih zajednica na obali svoje poslovnice okitile mramorom, a Motovun nema novca za financiranje plaće jedne osobe koja radi u turističkoj zajednici, kao ni za postavljanje plana grada!).



U hotelu *Kaštel*, koji praktički «nosi» smještajni kapacitet Motovuna, procjenjuju da podjednako (po 2/5 cca) gostiju u Motovun dolazi zbog aktivnog odmora te kongresnog turizma (uključujući poslovni i znanstveni). Cca 1/5 ljudi dolazi zbog kulturnog turizma, odnosno zbog posjete Motovunu kao specifičnom i jedinstvenom lokalitetu (gradiću – raritetu).

Problem kod selektivnih oblika turizma je taj što, smatraju ispitanici, agencije zarađuju više od hotela (u međusobnom odnosu), a vodiči su često neobjektivni, te vode turiste tamo gdje ih nositelji ponude motiviraju (lobiji, uobičajeni kanali i sl.).

Mogućnosti za aktivni odmor u okolici trebaju postati jedan od čimbenika u izgradnji brenda, budući da je tržište pokazalo upravo ovakav interes.

Turistička agencija *Istria Magica*, kojoj je osnovna aktivnost razvoj selektivnih oblika turizma, pokazala se kao «pun pogodak», ali joj za taj razvoj nedostaje podrška institucionalnih oblika turističke organiziranosti te lokalne samouprave.

Naime, s obzirom da agencija radi programe «po mjeri gosta», potrebno je uložiti velike napore za privlačenje i animiranje malog broja gostiju (što je i osnovni princip selektivnih oblika turizma), za što je potrebna i podrška zajednice.

**9. Turistička signalizacija i informacije.** U planu je izgradnja info-punkta i postavljanje plana grada, međutim za isto nedostaju financijska sredstva.

**10. Pokazatelji razvoja turizma.** Lokalna turistička zajednica raspolaže brojem noćenja, što za Motovun, koji se bazira prvenstveno na dnevnim i vikend posjetama, zasigurno nije dobar pokazatelj. Djelomično «pomažu» i podaci o ostvarenom prometu u ugostiteljstvu, koji se dobivaju od strane gospodarske komore. Podaci o broju izdanih računa za usluge parkinga mogu pomoći, no oni se nikome sustavno ne šalju (osim na zahtjev).

**11. Problem sufinanciranja turističkog razvoja Motovuna.** Svi su ispitanici sa lokalne razine jednoglasni u mišljenju da Motovun bitno utječe na razvoj okolnih (posebno obalnih) turističkih destinacija, koje boravak svojih posjetitelja na moru upotpunjuju turama po Istri, koje u pravilu uključuju Motovun, pa se tako i promoviraju. Motovun ne dobiva ništa natrag. Stoga se slažu da bi bio prihvatljiv (i

pošten) model kojim bi se po određenom ključu preraspodjele dijela sredstava boravišne pristojbe koji se ostvaruje na obali sufinancirao razvoj Motovuna, ili promijenio način naplate boravišne pristojbe (ne po noćenjima nego po dolascima, odnosno uključio bi se i kriterij dnevnih posjeta). Paradoksalno, upravo razvoj selektivnih oblika turizma, kao bisera našeg turizma, nije uspješan našom boravišnom pristojbom «spavačkog tipa», a upravo ovaj oblik turizma «vapi» za financiranjem.

**12. Istraživanje tržišta – način ispitivanja i rezultati.** Provjera kvalitete putem istraživanja tržišta lakše se postiže putem informacija od strane gostiju koji ostaju na smještaju, nego onih koji spadaju u dnevne posjetitelje (oni su teže dostupni, odnosno teže «uhvatljivi»). Anketiranje koje se provodi u Hotelu kroz protekle tri godine nailazi na relativno slab odaziv od strane gostiju. Stoga se mnogo efikasnijim pokazala metoda intervjua. Sa svakim gostom koji to želi, a na to se goste diskretno i potiče, uprava ili osoblje hotela *Kaštel* obavlja kraći razgovor o njegovom boravku, o Motovunu, o motivima koji su potakli goste na dolazak te o zadovoljstvu smještajem i destinacijom. Primjećeno je da gosti rado dijele svoja iskustva, komentare, primjedbe, pohvale i kritike s osobljem Hotela.

Kako je dokazano da turistički djelatnici koji rade u direktnom kontaktu s gostom predstavljaju pravi tezaurus znanja i informacija o kvaliteti usluge, i ovdje sam primijenila ovu metodu, te od strane osoblja Hotela i Agencije pokušala dobiti tri neovisna mišljenja (od tri ključne osobe Hotela i Agencije) o zadovoljstvu gostiju Motovunom kao destinacijom (element zadovoljstva smještajem i programima Agencije i Hotela je ovdje apstrahiran).

Dobila sam sljedeće rezultate o tome koja su mišljenja posjetitelja Motovuna:

**1. Što gosti u Motovunu najviše vole – što im se najviše sviđa, zašto najradije dolaze?**

Prekrasan pogled iz Motovuna, izuzetna ljepota i šarm tog povijesnog, utvrđenog gradića (koji je, prema tvrdnjama mnogih gostiju, najljepši gradić u Istri), mir i tišina (zbog čega mnoge organizacije i institucije odlučuju organizirati svoje

skupove u Motovunu), mogućnost za interne zabave unutar grupe (party), bez ometanja izvana, gostoljubivost.

2. **Koji su nedostaci Motovuna kao destinacije?** Nije riješen problem parkirališta. Loša turistička signalizacija – nema plana grada ni info-punkta. Nepostojanje specijaliziranih lokalnih turističkih vodiča, čije se usluge mogu koristiti po potrebi (na poziv), nepostojanje javnog WC-a, nedostatak pješačkih staza.
3. Od **selektivnih oblika turizma** u agenciji se najviše traže: aktivni odmor, bike-staze i pješačke staze.
4. **Lanac kvalitete** (posebno pogodna metoda za Motovun upravo zbog njegove dislociranosti od glavnih centara na obali, ali i zbog specifičnosti mjesta kao turističkog lokaliteta) – ocjene pojedinih sekvenci su sljedeće<sup>484</sup>:
  - *Imidž Motovuna, koji gosti imaju kod kuće*: 3 – dobar,
  - *Informacije o Motovunu koje gosti mogu dobiti kod kuće*: 2 – minimalno riješeno (uz napomenu: osim ako ide na stranice hotela *Kaštel*, onda 4 – vrlo dobro),
  - *Mogućnost rezerviranja*: 4 – vrlo dobra (gosti mogu rezervirati i preko Internet stranice Hotela, koja se nalazi i na linkovima i pretraživačima),
  - *Putovanje do Motovuna i signalizacija*: 2 – minimalno riješeno,
  - *Dobrodošlica u Motovun*: 2 – minimalno riješeno,
  - *Informacije o Motovunu u destinaciji*: 2 – minimalno riješeno,
  - *Smještajni objekti u Motovunu*: 4 – vrlo dobro,
  - *Ugostiteljska ponuda u Motovunu*: 3 – dobra,
  - *Atrakcije i dodatni sadržaji*: 2 – minimalno riješeno («Ima ih dovoljno, ali nisu adekvatno prezentirani.»),
  - *Infrastruktura i okoliš*: 2-3 – minimalno riješeno do dobro,
  - *Odlazak iz Motovuna i povratak kući*: 3-4 – dobro do vrlo dobro,
  - *Kontakti s posjetiteljima Motovuna nakon njihove posjete i utisci o destinaciji*: 3-4 - dobro do vrlo dobro (uz komentar koji parafrazira čitavu temu: «Ljudi se zaljube u Motovun, ali ne i u turističku ponudu Motovuna.»)

## Rezultati i zaključci

Postignuti rezultati izvršenih intervjua potvrdili su teze koje sam postavila na početku ovoga poglavlja, utemeljene na usporedbi s vlastitim modelom implementacije IQM-a te s vlastitim iskustvima i zapažanjima, te dodatno obogatili ovu ocjenu sadašnjeg stanja koja je, prema mojoj vlastitoj procjeni, sada potpuna, u smislu da obuhvaća poglede na destinacijski menadžment Motovuna sa strane svih najvažnijih aktera turističkog sustava Motovuna (na lokalnom i regionalnom nivou).

Porazno je to što se *«ljudi zaljube u Motovun, ali ne i u turističku ponudu Motovuna»*. Kao da nam time naši posjetitelji poručuju da ne znamo sami osmisliti turističku ponudu te turistima pokazati i valorizirati ovakva bogatstva koja nam je Bog i povijest dala. Eto, to najviše govori o turističkom sustavu u Hrvatskoj i ukazuje na osnovnu manu naše ponude i najveću prepreku implementaciji sustava TQM-a, odnosno IQM-a u hrvatske i istarske destinacije – a to je loše koncipiran turistički sustav i organizacija turizma te neadekvatna podrška okruženja (prvenstveno gospodarske politike). To pokazuje i da je turizam strateška djelatnost u RH samo na papiru, ali ne i u zbilji. Da taj cilj postane zbiljom, pomogla bi implementacija sustava IQM na temelju modela europske unije uz sljedeće mjere:

- organizacija Destinacijske menadžment organizacije (*Destination Management Body*) na modelu koji je prikazan u ranijim poglavljima ovoga rada, uz njegovu dodatnu razradu (uz timski rad) temeljem drugih kvalitetnijih modela razvijenijih zemalja (premda «idealni model» općenito još nije iznađen),
- preispitivanje i mijenjanje svih zakona koji tretiraju problematiku turizma, posebno boravišnu pristojbu,
- kroz interministerijalno tijelo iz prikazanog modela u prethodnim poglavljima postići usaglašenost sa zakonima koji tretiraju i druga područja, bliska turizmu, te njih prilagoditi načelima upravljanja kvalitetom u turizmu. To je nužno postići posebno na gospodarskom planu, prvenstveno kroz podršku malom i srednjem poduzetništvu,

---

<sup>484</sup> Ocjene: 1 – vrlo loše, 2 – minimalno riješeno, 3 – dobro, 4 – vrlo dobro, 5 – odlično.

- stalna edukacija i senzibiliziranje stanovništva za održivi razvoj turizma, kroz formalne i neformalne oblike edukacije.

Sustav IQM je moguć i konkretan sustav, koji konkretnim načinima realizacije u praksi može dati konkretne rezultate.

Prvi je korak formiranje timova za kvalitetu pri turističkim zajednicama svih nivoa, koji će biti zaduženi za implementaciju sustava IQM-a. U prvoj fazi će se izvršiti priprema i strateško planiranje, postavljanje standarda kvalitete ne s razdobljem od deset godina, već sa ciklusom kvalitete i konkretno utvrđenim načinima provjere kvalitete kao i sa standardiziranim postupkom utvrđivanja odstupanja od standarda, te ponovnim planiranjem za sljedeći ciklus kvalitete.

Praksa razvijenih zemalja – a to dokazuju i prikazane studije slučaja uspješnih destinacija (ne samo) ruralnog turizma - dokazuje da upravljanje kvalitetom nije samo teorija, nego praksa, ili, više od toga, način razmišljanja.

Prihvatimo li i mi kvalitetu kao način razmišljanja, rezultati neće izostati, a to su – održivi, čovječniji i dostojanstveniji turizam uz održanje načina života i poboljšanje njegove kvalitete. Međutim, s obzirom na približavanje Hrvatske Europskoj uniji i porast cijena nekretnina, za to nemamo još puno vremena. Ne požurimo li se u tome, sustav IQM u naše destinacije uvest će neki drugi ljudi, a mi ćemo biti tek njihova unajmljena radna snaga.

#### ***9.4. Funkcionalni model upravljanja turističkom destinacijom***

U nastavku se prikazuje funkcionalni model organizacije turističkog menadžmenta (vlastiti model autora). U prikazanom se modelu ne radi o novoj organizaciji destinacijskog menadžmenta, već se predlaže preustroj postojećih županijskih turističkih zajednica (u daljnjem tekstu: regije) u organizacije destinacijskog menadžmenta (DMO).



Vlastiti je model autora izrađen na temelju prethodno prikazanih teza a uzimajući u obzir funkcije destinacijskog menadžmenta prema modelu Magaša<sup>485</sup>, zatim modele funkcioniranja organizacije destinacijskog menadžmenta (DMO), model turističke destinacije kao poslovnog sustava (Cetinski)<sup>486</sup> te konceptualni model turističke destinacije. Od inozemnih iskustava modela ustroja preuzete su neke funkcije, i to one koje je moguće primijeniti u našim uvjetima.

Prikazani model nema pretenziju predstavljati konačno rješenje, ali može biti karikom u lancu promišljanja i iznalaženja adekvatnog odgovora na aktualno pitanje optimalnog ustroja destinacijskog menadžmenta, posebice zbog toga što se u prikazanom modelu naglašavaju dvije važne funkcije: uključivanje procesa implementacije sustava upravljanja kvalitetom u funkcionalni model ustroja, te formiranje baze podataka i mrežnog informacijskog sustava. U modelu se predlaže preustroj turističkih zajednica u suvremene organizacije destinacijskog menadžmenta, koje bi - pored postojećih subjekata - uključivale i: predstavnike lokalnog stanovništva, predstavnike organa vlasti (jedinice lokalne samouprave područja na kojem se nalazi destinacija), obrta i malog poduzetništva, predstavnike strukovnih udruga i konačno predstavnike znanstvenih institucija (fakulteta i instituta koji djeluju na određenom području) koji bi djelovali kao svojevrsna «ekspertiza» sustava.

Još je jedna novost u prikazanom modelu – područja koja posjeduju značajni turistički potencijal, a vlastitim budžetom i prihodima boravišne pristojbe nisu u mogućnosti financirati vlastiti gospodarski, a time i turistički razvitak, u prikazanom se modelu proglašavaju *zonama ekstenzivnog razvoja turizma* (tzv. bijele točke – white spots), te se za njih predlaže specifičan model financiranja.

Prikazani model uključuje:

1. funkcionalnu organizaciju DMO-a,
2. razgraničenje funkcija (područja) destinacijskog menadžmenta između DMO-a i javne uprave,

<sup>485</sup> Dragan Magaš, *Management turističke organizacije i destinacije*, «Adamić» Rijeka, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003.

<sup>486</sup> Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*.

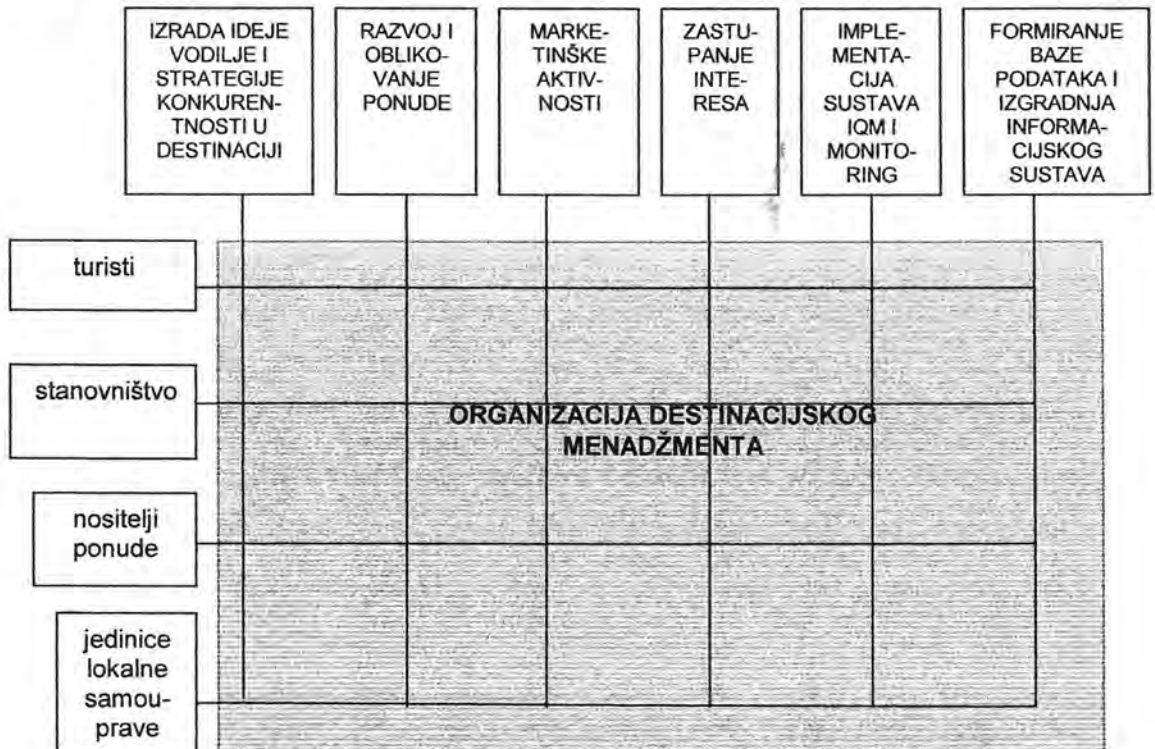
3. povezivanje razina destinacijskog menadžmenta – od lokaliteta i turističkog mjesta do destinacije – zemlje kao cjeline.

Na kraju se iznose prednosti i nedostaci izloženog modela te pravci nužnih daljnjih istraživanja.

Model je ujedno koncipiran na način da je primjenjiv u praksi, ali uz svojevrsnu «doradu» od strane interdisciplinarnog tima znanstvenika i stručnjaka (iz područja upravljanja kvalitetom, destinacijskog menadžmenta i strateškog upravljanja turizmom).

Model bi trebalo uključiti u zakonske okvire, jer naša zajednica još nije postigla dovoljnu razinu svijesti o tome da bi se taj model u praksi mogao implementirati na načelu dobrovoljnosti.

Slika 18. Funkcionalni model upravljanja turističkim destinacijama - model DMO



Izvor: Obrada autora prema: Magaš, *Management turističke organizacije i destinacije*, str. 60.

Slika 18. prikazuje proširenje četiriju osnovnih funkcija destinacije organizacijskog menadžmenta (Magaš, 2003) s dvije nove, vrlo značajne funkcije. To su:

1. implementacija sustava upravljanja kvalitetom u destinaciji (IQM) i monitoring,
2. formiranje baze podataka i izgradnja informacijskog sustava.

Argumente za dodavanje prikazanih funkcija nalazim u sljedećem:

1. Čitav ovaj rad protkan je tezom da u sve pore turističke destinacije treba uključiti prihvaćanje filozofije kvalitete, jer će se jedino putem kvalitete moći zadovoljiti sve četiri skupine koje sačinjavaju značajne odrednice sustava turističke destinacije (prikazane u grafikonu s lijeve strane na slici 18.). To su: turisti, lokalno stanovništvo, nositelji ponude, jedinice lokalne samouprave. Drugi je argument taj što najnovije smjernice Europske unije za sve vrste turističkih destinacija kompletan sustav upravljanja zasnivaju na implementaciji IQM-a, definiranju indikatora kvalitete te monitoringu sustava, zaokružujući proces upravljanja destinacijom kroz ponavljajući ciklus kvalitete. Stoga smatram da implementacija toga sustava mora postati značajnom funkcijom organizacije destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj.
2. O nužnosti formiranja baze podataka i izgradnje informacijskog sustava već je mnogo rečeno u prethodnim dijelovima rada. Pollock, kako smo ranije ustvrdili, smatra da bez izgradnje mrežnog informacijskog sustava pomoću adekvatnog softvera nije moguće horizontalno i vertikalno integrirati pojedine nositelje destinacijskog menadžmenta, a otežana je i suradnja unutar sustava destinacije, koja čini suštinu destinacijskog menadžmenta. Što se tiče baze podataka, ona bi prije svega trebala sadržavati sistematizirane podatke o turističkim resursima.<sup>487</sup> Takve bi baze podataka trebale poslužiti za formiranje programa boravka u destinaciji kao osnovnog proizvoda destinacije, ali bi – prilagođene – poslužile i kao značajno marketinško sredstvo u promociji ponude turističke destinacije putem Interneta, pri čemu bi korisnik – potencijalni turist – mogao sam izabrati onu vrstu proizvoda koja najviše odgovara njegovim potrebama, a mogao bi sastaviti i vlastitu «košaricu proizvoda» turističke destinacije, prema vlastitim sklonostima.

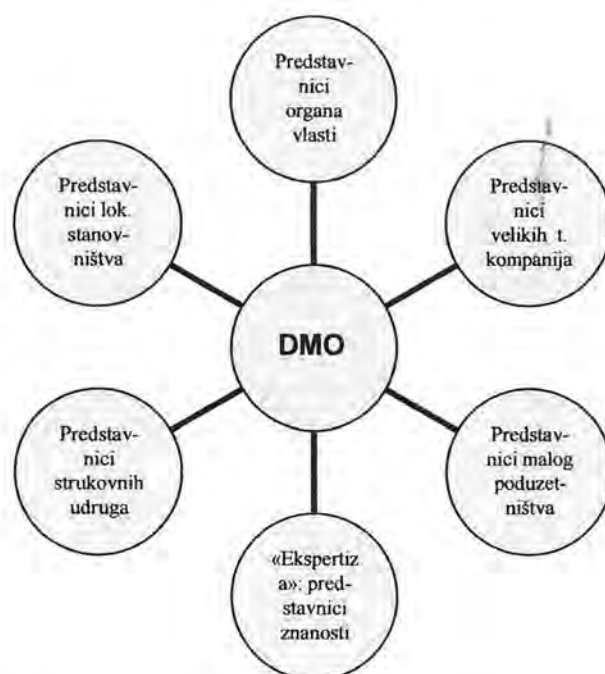
<sup>487</sup> Kušen ukazuje na potrebu sistematiziranja destinacijske atrakcijske osnove u katastar i atlas turističkih atrakcija. Vidi: Kušen, *Turistička atrakcijska osnova*.

I konačno, ovakav bi softverski sustav bio osnova za brzu i kvalitetnu rezervaciju, odnosno kvalitetno informiranje turista o svim detaljima o destinaciji.

Kvalitetno informiranje o destinaciji i mogućnosti kvalitetne rezervacije, kako je navedeno u prethodnom dijelu rada, predstavljaju dvije važne karike u lancu vrijednosti destinacije.

Ovako umrežene baze podataka predstavljale bi i temelj za rad informacijskih centara na najznačajnijim prometnim punktovima i graničnim prijelazima, jer bi djelatnicima centara mogle dati pregled slobodnih kapaciteta samim ulaskom u sustav, te bi se tako trenutačno mogao dati odgovor turistima koji putuju bez ranije rezervacije na pitanje gdje – u danom trenutku – ima slobodnih kapaciteta.

Slika 19. Tko sudjeluje u radu DMO-a?



Izvor: vlastita istraživanja autora

U predloženom modelu vidljivo je da bi u sustav trebalo uključiti sve skupine koje čine značajnu komponentu sustava destinacije (*stakeholderse*).

Premda bi se, prema modelu, osnovna DMO organizirala na razini regije, svaka bi lokalna turistička zajednica u sastav svoga vijeća trebala također uključivati sve nabrojene skupine, a isto tako i na nacionalnom nivou, odnosno na razini Hrvatske turističke zajednice, na sličan bi se način uključivale sve prikazane skupine.

Što se tiče naziva, na lokalnom i nacionalnom nivou ostao bi naziv turistička zajednica, dok bi se regionalne (županijske) turističke zajednice preustrojile u organizacije destinacijskog menadžmenta.

Argumente za prikazano nalazim u sljedećem:

1. Premda je s teritorijalnog aspekta percepcija destinacije različita, istraživanja su pokazala da je upravo radijus regije onaj koji se poklapa s «radijusom kretanja» turista u destinaciji, odnosno da veći dio turista pokazuje interes za obilaskom okolnih mjesta - onih izvan mjesta u kojemu je smješten.
2. Istraživanja koja sam izvršila na primjeru unutrašnjosti Istre pokazuju da je za destinacijski menadžment Istre i uvođenje standarda kvalitete više učinio Upravni odjel za turizam i trgovinu pri Istarskoj županiji, nego županijska Turistička zajednica, kojoj se aktivnosti pretežito svode na promociju. Osnivanje snažne destinacijske kompanije objedinilo bi razvojne napore županijskih vlasti i regionalne turističke zajednice, te ne bi došlo do dupliranja aktivnosti. Što je najvažnije, na taj se način može graditi objedinjeni brend («umbrella brand») destinacije, uvažavajući pritom posebnosti svakog turističkog mjesta u destinaciji te promovirajući ga na svoj način i u skladu sa svojim specifičnostima.<sup>488</sup>

Alati prikazanog sustava su sljedeći:

organiziranje foruma (uključenost stanovništva), informacije, tehnologija, softver, ideje, programi, iskustvo, znanje, permanentno obrazovanje, partnerstvo.<sup>489</sup>

<sup>488</sup> Marketinški je takva strategija i prikazana u Master planu razvoja turizma Istre, pri čemu svako turističko mjesto u Istri (cluster) treba graditi svoj brend, ali istovremeno se na nivou Istre trebaju činiti napori da se izgradi «krovna marka», što je recentno i učinjeno, osmišljavanjem vizualnog identiteta i logotipa koji će označavati «krovnju marku» Istre.

<sup>489</sup> Cetinski, *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*.



Načela djelovanja prikazanog modela su sljedeća:

1. sigurnost,
2. ekologija i održivi turizam,

Slika 20. Nositelji, aktivnosti i funkcije destinacijskog menadžmenta

<b>Funkcije destinacijskog menadžmenta</b>		<b>Nositelji</b>			
<b>Funkcija</b>	<b>Usporedba sa živim organizmom</b>	<b>Nacionalni nivo (HTZ, Ministarstvo turizma)</b>	<b>Regionalni nivo - DMO</b>	<b>Nivo grada (mjest) – preustrojeni lokalni TZ-i</b>	<b>Gospodarski subjekti – posebno sektori menadžmenta i marketinga</b>
<b>Izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti</b>	«mozak» sustava	Nacionalna strategija razvoja turizma	Glavni plan razvoja turizma regije (Master plan)	Strateški plan razvoja turizma grada (mjest)	Plan razvoja poduzeća i strateški marketinški plan
<b>Implementacija sustava IQM i monitoring</b>	«mozak» sustava	Donošenje integralnog plana kvalitete i monitoring	Implementacija sustava IQM u regiji – donošenje destinacijskog sustava kvalitete i certifikacija za svaki podsektor / izgradnja međusektorskog sustava kvalitete i njena evaluacija i monitoring / osmišljavanje <b>regionalne kvalitete doživljaja</b>	Implementacija sustava IQM prema smjernicama regionalnog DMO-a / implementacija standarda kvalitete u svim segmentima ponude mjesta	Prihvaćanje i implementacija standarda u domeni vlastitog poslovanja / prihvaćanje kvalitete kao poslovne filozofije
<b>Razvoj i oblikovanje ponude</b>	«ruke» sustava, osjetila sustava	Oblikovanje ponude destinacije Hrvatska kroz regionalne specifičnosti	Razvoj regije kao destinacije i krovne marke / razvoj područja ekstenzivnog turizma («bije točke») / razvoj programa boravka i itinerara u destinaciji te razvoj područja specijalnih interesa i selektivnih oblika turizma / formiranje incoming-operatora	Oblikovanje turističke ponude grada (mjest) i turističkih itinerara	Oblikovanje vlastite ponude na temelju i u skladu s ponudom grada (regije) / prijedlozi gradskom TZ-u i regionalnom DMO-u o formiranju i izgradnji novih proizvoda

<b>Funkcije destinacijskog menadžmenta</b>		<b>Nositelji</b>			
<b>Funkcija</b>	<b>Usporedba sa živim organizmom</b>	<b>Nacionalni nivo (HTZ, Ministarstvo turizma)</b>	<b>Regionalni nivo - DMO</b>	<b>Nivo grada (mjesti) – preustrojeni lokalni TZ-i</b>	<b>Gospodarski subjekti – posebno sektori menadžmenta i marketinga</b>
<b>Marketinške aktivnosti</b>	«ruke» sustava, osjetila sustava	Marketinško istraživanje TOMAS / promotivne aktivnosti na nacionalnom nivou – strateški marketing	Operativni marketing - razvoj proizvoda, unapređenje kanala prodaje, izgradnja sustava info-punktova / promotivne aktivnosti / istraživanje tržišta	Razvoj proizvoda, unapređenje kanala prodaje, izgradnja info-punkta grada – mjesta, promotivne aktivnosti, istraživanje tržišta / zajednička promocija vlastitih proizvoda kroz objedinjenu marketinšku strategiju	Razvoj, samostalna promocija vlastitih proizvoda / zajednička promocija vlastitih proizvoda kroz objedinjenu marketinšku strategiju
<b>Izgradnja baze podataka i informacijskog sustava</b>	inteligentni nervni sustav	Izgradnja nacionalne turističke baze podataka i informacijskog sustava – veza i umreženje pojedinih DMO-a i HTZ-a	Izgradnja regionalne turističke baze podataka i informacijskog sustava – umreženje pojedinih TZ-a unutar DMO-a horizontalno i vertikalno	Izgradnja gradske turističke baze podataka i umreženje s bazom i informacijskim sustavom u DMO-u	Uključivanje vlastitih proizvoda u regionalnu bazu podataka, umrežavanje rezervacijskog sustava s regionalnim i gradskim info-punktovima
<b>Zastupanje interesa</b>	«srce» sustava	Zastupanje interesa razvoja turizma na nacionalnom nivou / usklađivanje pozitivnih zakonskih propisa / donošenje ostalih propisa vezanih uz turizam kroz interministerijalna tijela / izgradnja sustava vrijednosti	Koordinacija strategije razvoja turizma s regionalnom strategijom gospodarskog razvoja / povezivanje s drugim razvojnim strategijama (društvenog razvoja, kulturnog razvoja i dr.) / razvoj održivog turizma / plediranje za kvalitetu u turizmu / razvoj turističke kulture / permanentno obrazovanje / izgradnja sustava vrijednosti	Koordinacija strategije razvoja turizma sa strategijom gospodarskog razvoja / povezivanje s drugim razvojnim strategijama (društvenog razvoja, kulturnog razvoja i dr.) / razvoj održivog turizma / plediranje za kvalitetu u turizmu / razvoj turističke kulture / permanentno obrazovanje / izgradnja sustava vrijednosti	Zastupanje interesa gospodarskih subjekata u lokalnom TZ-u i u regionalnom DMO-u, plediranje za vlastiti samostalni razvoj, ali i za razvoj zajedničkih programa i proizvoda – kompetencija i kooperacija (mrežno partnerstvo), samostalni razvoj gospodarskog subjekta, ali i u skladu s regionalnim glavnim razvojnim planom / usklađivanje sustava vrijednosti poduzeća sa sustavom vrijednosti grada (regije)

Izvor: vlastita istraživanja autora

3. vrijednosti,
4. kvaliteta,
5. financiranje razvoja,
6. prostorno planiranje u skladu s održivim razvojem turizma.

U prikazu je razvidna veza funkcija i aktivnosti na različitim nivoima upravljanja razvojem turizma u destinaciji. Važno je ovdje istaknuti da žarište sustava čini destinacijska menadžment organizacija te da postoji čvrsta horizontalna i vertikalna povezanost nositelja destinacijskog menadžmenta na svim nivoima, kroz pojedine funkcije i aktivnosti.

Slika 21. Povezanost elemenata destinacije kao poslovnog sustava i prikazanog modela destinacijskog menadžmenta

<b>Elementi destinacije kao poslovnog sustava</b>	<b>Funkcije DMO-a prema predloženom modelu</b>
<b><i>Sustav vrijednosti</i></b>	izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti, implementacija sustava IQM i monitoring, zastupanje interesa
<b><i>Targeting</i></b>	razvoj i oblikovanje ponude, marketinške aktivnosti
<b><i>Klijenting</i></b>	marketinške aktivnosti
<b><i>Operativni sustav</i></b>	izgradnja baze podataka i informacijskog sustava

Izvor: Vlastita obrada autora, prema: Cetinski, Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika, str. 95.

Iz prethodne tabele očita je povezanost prikazanog modela s elementima poslovnog modela destinacije, odnosno prikazane funkcije sukladne su razumijevanju destinacije kao poslovnog sustava.

Nadalje, u predloženom sustavu mora se uspostaviti čvrsta komunikacijska vertikalna veza između svih razina destinacijskog menadžmenta. Regionalna je razina žarište sustava, a na nacionalnoj razini bi se strateški dokumenti donosili u suradnji između Hrvatske turističke zajednice, koja bi u prijedlogu objedinjavala sve regionalne DMO-e, i Ministarstva turizma koje bi – prema ovome prijedlogu – u Hrvatskoj trebalo ponovno formirati (slika 22).

Slika 22. Nivoi kompetencije i razine destinacijskog menadžmenta



Izvor: izradio autor

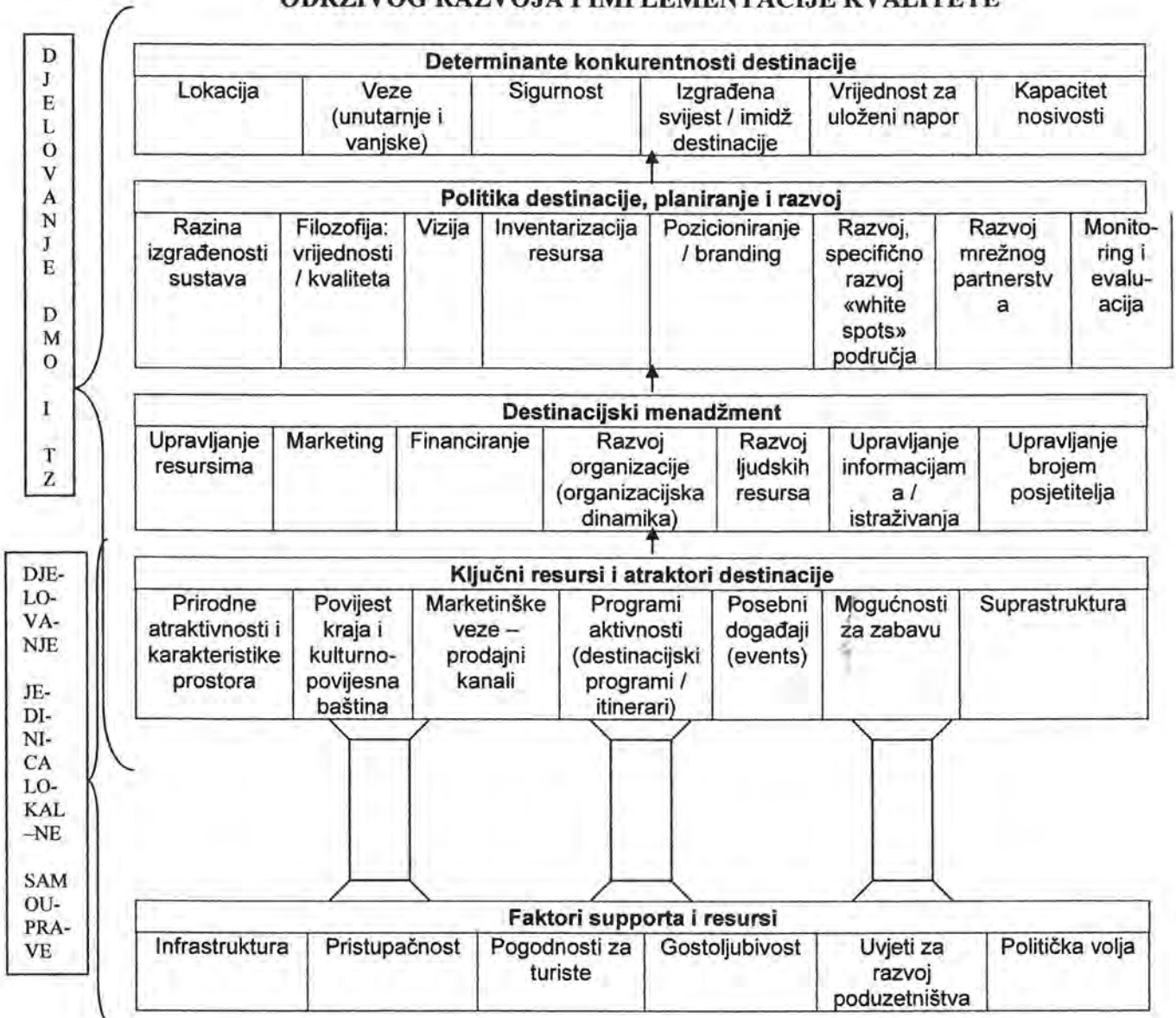
Veliko je značenje interministerijalnih tijela, kojima bi se usklađivale strategije razvoja turizma sa strategijama sličnih (dodirnih) djelatnosti na nivou države.

Iz prikaza je također vidljiva značajna suradnja s jedinicama regionalne (županijske) i lokalne samouprave.

Slika 23. prikazuje razgraničenje između djelovanja jedinica lokalne samouprave i organizacija destinacijskog menadžmenta na regionalnom nivou, odnosno turističkih zajednica na lokalnom nivou. Pregled se, sukladno tome, može «podignuti» i na nacionalni nivo, kroz razmatranje podjela kompetencija između Ministarstva turizma (odnosno interministerijalnog tijela za turizam) i Hrvatske turističke zajednice.

Slika 23. Područja djelovanja tijela destinacijskog menadžmenta i jedinica lokalne samouprave

**UPRAVLJANJE DESTINACIJOM  
NA NAČELIMA POBOLJŠANJA KONKURENTNOSTI,  
ODRŽIVOG RAZVOJA I IMPLEMENTACIJE KVALITETE**



Izvor: Obrada autora prema: Crouch, Ritchie, *Application of the audit concept for destination diagnosis*, Zbornik radova *Reinventing a tourism destination, Facing the Challenge*, urednice S. Weber i R. Tomljenović, Institut za turizam, Zagreb, 2004., str. 8.



Prednosti prikazanog sustava (modela) su sljedeće:

1. model uključuje sve segmente ranije prikazanog modela turističke destinacije kao poslovnog sustava (Cetinski) – sustav vrijednosti, targeting, operativni sustav, klijenting,
2. jasno usmjerenje prema viziji i strategiji, ali i prema kvaliteti, standardima i vrijednostima,
3. jedinstveni i koordinirani marketing, s manjim troškovima i snažnijim istupom na tržište, uz omogućavanje istovremenog odvijanja marketinških aktivnosti i razvijanja konkurentnosti pojedinih gospodarskih subjekata (kompetencija, ali i koordinacija – mrežni sustav partnerstva i DMO kao krovna organizacija tog sustava),
4. kontrola kvalitete (monitoring) na svim razinama,
5. zaokružena ponuda na nivou regije,
6. uključeni su predstavnici svih značajnih grupa u destinaciji,
7. briga o razvoju područja zaleđa i drugih područja ekstenzivnog turizma koja se ne mogu sama financirati – izdvajanjem dijela prihoda DMO-a za tu svrhu, zbog čega bi se povećala postotna izdvajanja za regionalni TZ – budući DMO,
8. obuhvaćanje cijelog prostora,
9. osmišljavanje i prodaja regionalne kvalitete doživljaja,
10. omogućeno balansiranje snaga snažnih korporacija,
11. izrada regionalne rezervacijske mreže,
12. ekstenzivna interpretacija turističkog proizvoda – uključivanje u ponudu svega što bi moglo biti zanimljivo – pojava novih oblika ponude, razvoj selektivnih oblika turizma i omogućavanje inovacija,
13. izgradnja krovnog brenda destinacije – regije,
14. planiranje uvođenja Ministarstva turizma na nacionalnoj razini te interministerijalnih tijela koja bi obrađivala problematiku turizma i ostalih, s njim povezanih djelatnosti koje zadiru u druga ministarstva (npr. u poljoprivredu, promet, zdravstvo i dr.),
15. žarište sustava čini DMO – suvremena organizacija destinacijskog menadžmenta na regionalnoj razini. Platformu za rad DMO-a osigurava Ministarstvo turizma i

Hrvatska turistička zajednica, a na nižim nivoima organi regionalne vlasti i lokalna samouprava u gradovima i mjestima,

16. Hrvatska se promovira kao destinacija – lepeza različitih turističkih proizvoda po regijama, svaka sa svojim specifičnostima,
17. izgrađen info-sustav i središnja baza podataka, s umrežavanjem horizontalno i vertikalno,
18. izgradnja mrežnog partnerstva,
19. sustav omogućuje kreiranje destinacijskih paket aranžmana za koje agencije ne nalaze svoj ekonomski interes, kao i mogućnost da gost samostalno sastavi «košaricu proizvoda destinacije».

Nedostaci predloženog modela jesu:

1. otežana realizacija,
2. trebat će neko vrijeme da se regionalni TZ-i prestrukturiraju u DMO-e,
3. trebat će neko vrijeme da svi segmenti prihvate vrijednosti zasnovane na kvaliteti i održivom razvoju,
4. financiranje prema modelu ostaje slično dosadašnjem (boravišna pristojba, članarina), osim uz dodatnu preraspodjelu u korist područja ekstenzivnog turističkog razvoja, što ima nedostataka pa bi taj sustav trebalo bolje razraditi,
5. incoming operator d.o.o. se samo spominje - nadgradnjom ovoga sustava trebalo bi osmisliti, unutar DMO-a djelovanje tog d.o.o.-a za pojedine programe koji nisu sami po sebi lukrativnog karaktera, ali imaju izuzetne promotivne efekte za destinaciju, odnosno povećavaju uspjeh «glavnih» destinacija jer upotpunjuju njihovu ponudu (vidi Motovun, unutrašnjost Istre i sl.),
6. model nije riješio problem nepreklapanja administrativnih i «turističkih» granica regije.

Zaključuje se da prikazani model sublimira sve, u ranijem dijelu rada iznesene konstatacije.

Model se zasniva na jasnom razgraničenju odgovornosti, a u sebi sadrži kako implementaciju sustava upravljanja kvalitetom tako i održivi razvoj turizma na svim razinama upravljanja destinacijom.

Model bi trebalo detaljnije razraditi s ciljem njegove implementacije u našu, ali i ne samo našu, praksu. Potrebno je posebno razraditi način financiranja, organizacijske sheme, a u daljnjim istraživanjima ispitati kako na optimalan način upravljati pojedinim segmentima, prikazanim u audit-konceptu (slika 23).

Vjerujem da prikazani model, zbog svoje sveobuhvatnosti, može predstavljati korak dalje u procesu implementacije kvalitete u hrvatski turizam, na svim razinama.

## 10. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Turistička destinacija zauzima danas središnje mjesto u promišljanju kvalitete turističkog boravka i traženja najboljeg načina za zadovoljenje sve kompleksnijih, zahtjevnijih i naglašenijih potreba turističkih korisnika.

Premda su dosadašnja istraživanja implementacije sustava upravljanja kvalitetom na području pružanja usluga dala vrijedne rezultate, teorija i praksa je tek u početnoj fazi davanja odgovora na pitanja koja dotiču složeni pojam turističke destinacije.

Danas se zna da su pojmovi kvalitete života i kvalitete turističkog boravka usko međusobno povezani, te su u uskoj vezi s održivim razvojem turizma.

Ishodište nedovoljne orijentiranosti hrvatskog turizma prema kvaliteti nalazi se u zastarjeloj i neadekvatnoj turističkoj receptivnoj organizaciji, koja traži hitne i sustavne intervencije, zatim u neadekvatnoj turističkoj legislativi i sveukupnom okruženju turističkog sustava, posebno gospodarskom.

Elementi kvalitete turističke destinacije nadilaze turističku struku i prelaze u sustave drugih struka i politika – od gospodarske, prometne, ekološke, pravne, obrazovne, zdravstvene, prostorno-planske i druge. Kako turist percipira turističku destinaciju kao cjelinu, odgovor mora biti interdisciplinarni i sustavni, a rješenja se trebaju tražiti na najvišim nivoima države.

Marketinški, dokazano je da je regija – u našim uvjetima županija - najpogodniji prostor za turističko djelovanje, te ona treba postati cjelokupni nositelj turističke ponude određenog prostora. U radu je prikazano nekoliko kvalitetnih modela reorganizacije čitavog sustava destinacijskog menadžmenta ustrojenog na principima upravljanja kvalitetom, a temeljem istih, kao i vlastitih istraživačkih i iskustvenih spoznaja autora, izrađen je vlastiti model reorganizacije sustava turističkog menadžmenta u zemlji, kao i pokušaj rješenja - dobivanja podloge za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u hrvatske turističke destinacije.

Za upravljanje kvalitetom u turizmu Hrvatske resursi postoje, postoji i vizija te načelno usmjerenje prema održivom turizmu i promociji Hrvatske kao destinacije netaknute prirode, bogate kulturno-povijesne baštine, zdrave hrane i gostoljubivih stanovnika.

Razvijati navedene resurse u pravcu dobivanja autentičnog, multiopcionalnog i «pogodnog» turističkog proizvoda pojedinih regija, predstavlja optimalnu marketinšku opciju u skladu s modernim tržišnim trendovima, koju treba usustaviti i razvijati.

Temeljem vlastitih spoznaja i iskustava te trogodišnjeg istraživanja znanstvenog područja upravljanja kvalitetom u turističkim destinacijama u našim uvjetima, u nastavku autor donosi svoje spoznaje, koje se mogu sažeti u deset točaka, čime daje odgovor na postavljenu hipotezu.

1. Turistička destinacija kao predmet istraživanja vrlo je rastezljiv pojam. Granice turističke destinacije nisu čvrste i ovise o percepciji pojedinaca (tržišnih segmenata). Od početka turističke organiziranosti pa do danas, postoje tri razine: makro-, mezo- i mikrorazina turističke receptivne organizacije, pri čemu mezo-razina treba preuzeti ulogu destinacijskog menadžera. Suvremena istraživanja dokazala su potrebu za prestrukturiranjem nadležnosti, ciljeva i operativnih zadataka između ta tri nivoa destinacijskog menadžmenta, koje je potrebno sprovesti i u našim uvjetima. Pri tome je potrebno precizno definirati upravljačke i marketinške aktivnosti za pojedine nivoe, za što postoje određeni modeli u teoriji i u praksi. Ovakvi modeli traže što bržu primjenu u svijetu i kod nas.

Zatečeno stanje ukazuje i na nedovoljnu koordinaciju između razina te na nezadovoljavajući stupanj podjele nadležnosti, odgovornosti i aktivnosti, posebno između mezo- i mikrorazine turističke organizacije, zbog čega dolazi čak i do otvorenih nesuglasica, pa i svađa, posebno tada kada se donose zakonske odredbe o raspodjeli sredstava boravišne pristojbe između različitih razina. Šteta što se nitko ne svađa oko preciznije podjele nadležnosti i generalne usmjerenosti prema kvaliteti, što bi nesumnjivo donijelo bolje rezultate hrvatskom turizmu.



2. Pored problema opisanih u prethodnoj tezi, problem upravljanja turističkom destinacijom nalazi se u njenoj kompleksnosti. Radi se o upravljanju entitetom koji se zapravo sastoji od više entiteta, koji imaju međusobno često divergentne interese. Upravljanje destinacijom mora, osim usmjerenosti na predmet upravljanja, biti usmjereno i uspostavljanju i upravljanju čvrstim vezama unutar destinacije, zatim destinacije prema drugim destinacijskim sustavima, horizontalno i vertikalno, kao i uspostavljanju «mrežnih partnerstva» (Magaš).

3. Na prethodno se pitanje nadovezuje i problematika organizacije čitavog sustava upravljanja turističkim destinacijama. Osnovni subjekt – destinacijski menadžer (u svijetu se sve više koriste nazivi: *Destination Management Organisation*, *Destination Management Body*, koji ukazuju na njihovu novu, važnu ulogu) odigrao je vitalnu ulogu u razvoju hrvatskog turizma. Mrežni sustav ovakvih subjekata predstavlja svojevrsni krvotok turizma u zemlji. U našem sustavu danas su to turističke zajednice, koje, međutim, prema današnjoj koncepciji i organizaciji, nisu u stanju preuzeti ovu odgovornu ulogu. Isto vrijedi i za kriterije raspodjele boravišne pristojbe koji su zastarjeli, prevaziđeni, potenciraju značaj ugostiteljstva u sustavu, a – što je najžalosnije – dovode do neravnomjerne raspodjele tih, značajnih sredstava financiranja cijeloga sustava te razvojnog zaostajanja nekih turistički vrlo vrijednih područja.

Ni ostale negospodarske institucije i subjekti nemaju baš jasno koncipirane kompetencije i zadatke kao ni definiranu ulogu i učešće u turizmu i turističkom sustavu. Čini se da su jedino neki, i to rijetki, gospodarski subjekti spoznali značenje kvalitete općenito, te u svoje poslovanje implementirali načela sustava upravljanja kvalitetom. Subjekti i ustanove javnog menadžmenta u tome znatno zaostaju.

Kako «idealni» model organizacije, tako ni «idealni» model menadžmenta turističke destinacije još nisu nađeni, pa svaka zemlja treba izgraditi vlastiti model koji je primjeren njenim gospodarskim i društvenim uvjetima, turističkoj tradiciji, političkom sustavu i drugim čimbenicima. S ovim ciljem je prikazana retrospektiva razvitka turističke organizacije kod nas. Ona donosi zanimljive teze - pokazuje da se tragovi upravljanja kvalitetom nalaze u samim počecima organizacije receptivnog turizma, te da je možda više

entuzijazma i brige o kvaliteti bilo u tadašnjim, rudimentarnim oblicima turističke organiziranosti, nego što ih ima danas, barem u našim uvjetima. Financijski «jake», ali entuzijazmom i kompetencijom, isprepletenošću odgovornosti, interesa i aktivnosti znatno oslabljene, turističke zajednice u današnjem obliku ne predstavljaju odgovor na zahtjevno pitanje modernog upravljanja turističkim destinacijama.

No, to nije bilo uvijek tako. Na našim je prostorima postojala jedna od najorganiziranijih i tada najboljih rješenja turističke organiziranosti za tadašnje vrijeme (kraj 19. stoljeća, doba usustavljivanja turističkih društava i sl.).

No, negdje je «putem zapelo», i vrijeme je «pregazilo» turističke organizacije. Promjene u sustavu turističkih zajednica sprovedene u zadnjih desetak godina uglavnom su «kozmetičke prirode», a sam je «kostur» ostao onaj iz vremena naših nekadašnjih turističkih društava.

Principi organizacije su jasni: koherentnost, kapilarnost i koordinacija. Definirao ih je još Afler, a do danas su ostali isti, čak je i njihova primjena olakšana postojanjem tehnološke mogućnosti informatičkog povezivanja čitavog sustava. Izgradnja ovakvih informacijskih sustava, paralelnih s horizontalnim i vertikalnim vezama koje moraju postojati u ovakvom sustavu, a koji će povezivati trome, ponekad zavađene turističke zajednice, predstavljat će «nervnu vezu» u procesu pretvaranja tih entiteta u «inteligentne» organizacijske tvorevine.

4. Turistička legislativa i drugi pozitivni propisi s područja turizma i drugih, s turizmom povezanih područja, zastarjeli su, nisu međusobno usklađeni ni unutar turističke struke ni međusobno, ne prate trendove, ne podržavaju kvalitetno upravljanje turističkim sustavom općenito, a ni po pojedinim strukama. Stoga treba prije svega u pakete tzv. «turističkih zakona» unijeti korjenite promjene, a zatim ih povezati s drugim strukama i propisima vezanim uz turizam, te i u njima izvršiti potrebne izmjene. Vezano uz područje rada turističkih zajednica, najznačajnije promjene treba unijeti u dio legislative koji regulira organizaciju i kompetencije pojedinih razina, uz kriterije za financiranje sustava (raspodjela boravišne pristojbe i turističke članarine).

5. U suvremenom upravljanju turizmom, jedina je opcija koja osigurava dugoročni opstanak i razvoj – održivi turizam. Održivi turizam je direktno vezan uz kvalitetu u najširem smislu, od kvalitete kao koncepta do razine kvalitete svake pojedine usluge u destinaciji.

Sociološka istraživanja definirala su determinante kvalitete života prema poimanju suvremenog pripadnika civilizacije. One su u potpunosti sukladne s pojmom održivog turizma, a samim time i s kvalitetom u turizmu. Na taj se način kvaliteta života preslikava u kvalitetu turističkog boravka. Time kvaliteta u destinaciji prerasta svoje značenje upravljačko-marketinškog cilja i prerasta u koncept kvalitete u turizmu kao pojma koji ima pozitivan utjecaj na opće dobro društvene zajednice. Dakle, kvaliteta u turizmu postaje jedan od najizrazitijih izraza suvremene kvalitete života.

Kvaliteta sve više stremi ka duhovnom, a duhovno se sve značajnije očituje i u samom turizmu.

Za turizam kao djelatnost to znači «turizam kao djelatnost od čovjeka ka čovjeku» u pravom smislu riječi.

Sociološki se koncept kvalitete u turističkoj destinaciji sagledava u holističkom smislu, kao kvaliteta videna s različitih perspektiva.

Kvaliteta u destinaciji za investitore predstavlja usmjerenje ka kvaliteti usluge s ciljem postizanja što većeg profita. Time poduzetnici, gospodarstvenici u turizmu, sagledavaju kvalitetu kao «kvalitetu prilika» koju nude turističkim potrošačima.

Turisti – to je već opće poznato – u destinaciji traže kvalitetu doživljaja.

Domicilno stanovništvo traži kvalitetu života u svom mjestu boravka.

Pomiriti ta (naoko) suprotstavljena stanovišta, jedan je od osnovnih izazova sagledavanja kvalitete u turizmu u sociološkom smislu.

6. Total Quality Management nalazi svoje ishodište u menadžmentu gospodarskih organizacija. Nastao je na području proizvodnje, temeljem egzaktno mjerljivih veličina kao osobina proizvoda, i to prvenstveno u tehničkom sektoru.

Modeli su iz proizvodnje preslikani na sektor usluga. Total Quality Management se u tom sektoru razvio uvažavajući specifičnosti procesa pružanja usluga, implementirajući principe tog sustava iz sektora proizvodnje.

U turizmu i ugostiteljstvu, najviše je napravljeno u sektoru hotelijerstva i lanaca fast-fooda, što je izraženo definiranim standardima kvalitete u tim sektorima. Ostale djelatnosti s područja turizma – prije svega turoperatori i zrakoplovne kompanije – bojažljivo prihvaćaju principe TQM-a, ali ih s uspjehom implementiraju u praksi.

«Proizvod» pak turističke destinacije toliko je složen i specifičan, pa je samim time složen i sustav te principi i aktivnosti upravljanja turističkim destinacijama.

Zbog te specifičnosti oformljeno je zasebno područje izučavanja i prakse, tzv. *Destination Quality Management (DQM)*. Jedan od «početnih promašaja» koncepta DQM-a jest težnja da se principi TQM-a s područja pružanja usluga jednostavno preslikaju na turističku destinaciju, što, dakako, nije moguće, s obzirom na to da je proizvod destinacije heterogen, odnosno determiniran međusobno vrlo različitim proizvodima i uslugama.

Područje izučavanja i primjene sustava TQM-a na turističke destinacije je, stoga, još u povojima. Za njegov je daljnji razvoj nužan sustavan pristup i multidisciplinarnost.

Jedan od najboljih rješenja je model sustava IQM (Integrirani Sustav Kvalitete), kao sustav TQM-a prilagođen upravo specifičnostima, prije svega složenoj strukturi turističke destinacije. U radu su prikazane njegove karakteristike te primjer implementacije toga modela za unutrašnjost Istre, kroz razvoj ruralnog turizma.

7. Ni standardi kvalitete se, zbog svoje složenosti, ne mogu jednostavno preslikati iz područja materijalne proizvodnje i sektora usluga na područje turističke destinacije.

Štoviše, svi se elementi kvalitete destinacije ne mogu jednostavno upotrijebiti kao determinante kvalitete primjenjive u marketingu, posebno u marketinškim istraživanjima turističke potražnje. (Zamislite da zapitate posjetitelja što misli o prostornom planu turističkog mjesta u koje dolazi!).

Kvaliteta destinacije se nalazi negdje između determinanta atraktivnosti viđenih očima posjetitelja i – za posjetitelje naoko nevidljivih pravila – struke, pravne države, drugih struka i društvenih grupa itd.

Prilikom definiranja standarda kvalitete destinacije, odlučujuću ulogu bi trebala imati pravila turističke i srodnih struka, uz osiguranje stalnog praćenja potreba i želja turističke potražnje i stalni monitoring performanse ukupnog proizvoda destinacije.

Zato bi timovi kvalitete, čiji je organizacijski oblik predstavljen u predloženom modelu implementacije sustava TQM-a u destinacijski menadžment Hrvatske, trebali biti sastavljeni od stručnjaka različitih profila i s autoritetom i mogućnošću utjecaja na najvišem nivou.

8. Marketing i dalje ostaje «desna ruka» sustava TQM-a, odnosno DQM-a. U samoj metodologiji, čini se da je marketing otišao korak dalje od samog menadžmenta i kroz tzv. *konceptualni model* sustava turističke destinacije pružio DQM-u vrijedan alat – dosad vjerojatno najsvеobuhvatniji prikaz svih komponenti i čimbenika sustava turističke destinacije i njegova okruženja.

Za marketinška istraživanja je, nadalje, karakteristično da se sve više ispituju psihografske osobine turističkog tržišta, što je također odraz težnje ka osobnoj i duhovnoj dimenziji turizma.

9. Daljnja istraživanja trebalo bi usmjeriti na istraživanje destinacije kao sustava i utjecaja podsustava (pojedinih komponenti) na ukupan razvoj destinacije. Za pojedine zemlje potrebno je ispitati kakvi su modeli optimalni za određene sustave, te iznaći pogodne načine njihove ugradbe u zakonodavstvo i primjene u praksi.



Ovo su samo najznačajnija moguća područja istraživanja. Nabrojiti sve njih nije moguće, a i nadilazi potrebe ovoga rada.

10. U praksi, potrebno je na nivou države formirati timove za kvalitetu u turizmu. U radu prikazani model autora jedan je od mogućih prijedloga organizacije ovakvih timova i sveukupne reorganizacije turističke organizacije u Hrvatskoj.

### **Odgovor na postavljenu hipotezu:**

Optimalan model za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom preslikan je iz sličnih modela i iskustava drugih zemalja. Zasniva se na postavljanju regionalne (županijske) turističke organizacije u fokus marketinških aktivnosti, s pridodanim sektorima za razvoj, kvalitetu, turističku kulturu i razvoj informacijskog sustava.

Istovremeno treba na vrhu, pri vladi i Hrvatskoj turističkoj zajednici, osnovati interministerijalna i multidisciplinarna stručna tijela za definiranje standarda kvalitete hrvatskih turističkih destinacija te za uključivanje i ostalih struka – elemenata okruženja u proces izgradnje kvalitete hrvatskog turizma.

Turizam je vezan uz kvalitetu. Turizam koji želi sačuvati svoje resurse može biti jedino održivi turizam. Kvaliteta života i kvaliteta boravka (doživljaja) u turističkoj destinaciji sukladne su s idejom kulture u najširem smislu riječi.

Može se zaključiti da Hrvatska, s obzirom na resurse, ima sve pretpostavke za izgradnju sustava kvalitete turizma zemlje, i to kroz adekvatne oblike destinacijskog menadžmenta. Najslabije su točke na tom putu naslijeđena, neadekvatna organizacija destinacijskog menadžmenta te problemi okruženja.

Istraživanjem sličnih i izgradnjom optimalnog modela za implementaciju i izgradnju hrvatske turističke kvalitete – pri čemu u ovom radu predloženi model autorice može

poslužiti kao jedan od putokaza - Hrvatska može zakoračiti u zahtjevan, dugotrajni i nimalo lak put ka usustavljanju kvalitete vlastitog turizma.

## Popis slika i tabela

	Str.
Slika 1. Karta kvalitete .....	40
Slika 2. Dvije paradigme pogleda na svijet .....	46
Slika 3. Okviri kvalitetnog turizma .....	48
Slika 4. Životni ciklus turističke destinacije .....	66
Slika 5. Lokalni i regionalni resursi koji privlače turiste .....	74
Slika 6. Turistička destinacija kao sustav .....	75
Slika 7. Opći elementi kvalitete proizvoda i usluga .....	79
Slika 8. Ciklus stalnog poboljšanja kvalitete .....	82
Slika 9. Oblikovanje instrumenata destinacijske turističke politike .....	90
Slika 10. Organizacija sustava turističkih zajednica u RH uspostavljena 1992. godine .....	131
Slika 11. Implementacija sustava upravljanja okolišem .....	191
Slika 12. Formiranje kvalitete proizvoda i usluga .....	232
Slika 13. Konceptualni model turističke destinacije (komparativne prednosti) .....	269
Slika 14. Lanac vrijednosti u turizmu .....	280
Slika 15. Prikaz elemenata kvalitete ruralnog turizma (IRQ model) .....	301
Slika 16. Usporedba Master plana s principima planiranja u sustavu IQM-a .....	309
Slika 17. Turistička destinacija kao poslovni sustav .....	314
Slika 18. Funkcionalni model upravljanja turističkim destinacijama – model DMO .....	343
Slika 19. Tko sudjeluje u radu DMO-a? .....	345
Slika 20. Nositelji, aktivnosti i funkcije destinacijskog menadžmenta ...	347
Slika 21. Povezanost elemenata destinacije kao poslovnog sustava i prikazanog modela destinacijskog menadžmenta .....	349
Slika 22. Nivoi kompetencije i razine destinacijskog menadžmenta .....	350
Slika 23. Područje djelovanja tijela destinacijskog menadžmenta i jedinica lokalne samouprave .....	351

## Literatura i drugi izvori

### Knjige:

1. Antunac, Ivan (2001), *Turizam: teorijsko-znanstvene rasprave*, Zagreb, Institut za turizam
2. Avelini Holjevac, Ivanka (1998), *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
3. Avelini Holjevac, Ivanka (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Cetinski, Vinka (2005), *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
5. Chapman & Hall (1994), *Total Quality Management, the key to business improvement*, London, Paratec Ltd.
6. Črnjar, Mladen (1997), *Ekonomija i zaštita okoliša*, Zagreb, Školska knjiga
7. Dulčić, Ante (2001), *Upravljanje razvojem turizma*, Zagreb, MATE
8. Franić, Milivoj (2000), *Turistička zajednica (od zakonske inicijative do osnivanja 1990-1995)*, Zagreb, Golden marketing
9. Gleick, James (2000), *Kaos – stvaranje nove znanosti* (prevela Milica Lukšić), Zagreb, Izvori
10. Hitrec, Tomislav, (1994), *Dragutin Alfier, Turizam – izbor radova* (zbornik) Zagreb, Institut za turizam, Fond za stipendiranje mladih za zaštitu prirode i turizma
11. Ignjac, Nenad (1998), *Mala enciklopedija kvalitete, upoznajmo normu ISO 9000*, I.dio, Zagreb, Oskar
12. Jafari, Jafar (1998), *Sociocultural Systems of Tourism* (zbornik radova sa skupa Destination Management Seminar), Zagreb / Lovran
13. Kobašić, Antun (1990), *Politika razvoja turizma*, Zagreb, Institut za turizam
14. Kušen, Eduard (1996), *Turistička atrakcijska osnova*, Zagreb, Institut za turizam
15. Krippendorf, Jost (1986), *Putujuće čovječanstvo*, Zagreb, SNL, Zavod za istraživanje turizma
16. Magaš, Dragan (1997), *Turistička destinacija*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
17. Magaš, Dragan (1995), *Turistička putovanja kao ekonomska dobra (Turistički management)*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
18. Magaš, Dragan (2003), *Management turističke organizacije i destinacije*, Rijeka, Adamić, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
19. Mirić, Dinko i Darko Vlahović (1998), *Zdravlje i turizam* (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split, Hrvatsko kardiološko društvo - ogranak Split, Turistička zajednica Županije splitsko-dalmatinske
20. Ružić, Pavlo (2005), *Ruralni turizam*, Poreč, Institut za poljoprivredu i turizam
21. Skoko, Hrvoje (2000), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Sinergija
22. Weber, Sanda i Vesna Mikačić (1995), *Osnove turizma*, Zagreb, Školska knjiga
23. Weber, Sanda i Renata Tomljenović (2004), *Reinventing a tourism destination: facing the challenge* (zbornik radova), Zagreb, Institut za turizam
24. Weber, Sanda ... et al. (2002), *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS ljeta 2001: osnovni izvještaj*, Zagreb, Institut za turizam

**Znanstveni i stručni članci:**

1. Alfier, Dragutin (1968), *Mjesto i uloga turističke društvene organizacije u sadašnjem stadiju našeg razvoja*, Dragutin Alfier, Turizam – izbor radova (zbornik), Urednik Tomislav Hitrec, Zagreb
2. Alfier, Dragutin (1977), *Uloga turizma u resocijalizaciji i desocijalizaciji suvremenog čovjeka*, Dragutin Alfier, Turizam – izbor radova (zbornik), Urednik Tomislav Hitrec, Zagreb
3. Alfier, Dragutin (1975), *Zaštita prirode u razvoju turizma*, Dragutin Alfier, Turizam – izbor radova (zbornik), Urednik Tomislav Hitrec, Zagreb
4. Avelini Holjevac, Ivanka (2000), *Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM)*, Integralni sustavi upravljanja kvalitetom (zbornik), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
5. Avelini Holjevac, Ivanka (2005), *Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama*, Opatija, 6. hrvatska konferencija o kvaliteti, Hrvatsko društvo za kvalitetu
6. Barnett, Patricia (2004), *Networking and partnerships in destination*, DA Arnheim (NL), Networking and Partnership in destinations and development management, ATLAS Reflections 2003, urednici: John Swarbrooke, Melanie Smith, Lontine Onderwater, Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS)
7. Bilen, Miljenko (1989), *Analiza resursa*, Zagreb, Časopis Acta turistica, br. 1/89
8. Blažević, Ivan (1994), *Opatijska kronika*, Opatija, Okrugli stol Stopedeseta obljetnica turizma u Opatiji (zbornik radova), Fakultet za turistički i hotelski menadžment
9. Boschi, Vladimir (1998), *Trauma i turizam*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
10. Bradarić, Nikola (1998), *Infekcije, trovanje, ujedi otrovnih životinja i turizam*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
11. Bronzan, Lucia (2004), *Europski tematski itinerari*, Zagreb, Časopis Turizam, Vol. 52, br. 4/04
12. Cerato, Mirella i Maria Carla Furlan (1999), *Od metodologije do akcije: Sustav alpske destinacije u praksi, na primjeru doline Aoste*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3/99
13. Cetinski, Vinka (2005), *Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) priobalnih turističkih destinacija*, Opatija, 6. hrvatska konferencija o kvaliteti, Hrvatsko društvo za kvalitetu
14. Crouch, Geoffrey I. i Ritchie, J.R.Brent (2004), *Application of the audit concept for destination diagnosis*, (2004), Reinventing a tourism destination: facing the challenge (zbornik radova), urednice Sanda Weber i Renata Tomljenović, Zagreb, Institut za turizam
15. Češljaš, Stjepan (1989), *Planovi i programi turističkog razvoja*, Zagreb, Časopis Acta turistica, br. 1/89
16. Črnjar, Mladen (2000), *Upravljanje kvalitetom okoliša*, Integralni sustavi upravljanja kvalitetom (zbornik), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment



17. Dodig, Miroslav (1994), *Značaj i uloga kulturno-zabavnih i sportsko-rekreativnih sadržaja u ponudi turističkih središta*, Zbornik radova Hotelska kuća '94, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
18. Dulčić, Ante (2003), *Turizam je društvena pozornica* (intervju), Zagreb, Časopis UT, br. 3/2004.
19. Erceg, Mladen (1998), *Telemedicina i turizam*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
20. Gysbertus R.M. Jansen, Marianne J.W.A. Vanderschuren (2000), *Razvoj politike turističke mobilnosti: agenda za budućnost*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3/2000
21. Hitrec, Tomislav (1995), *Kultura-oslonac turističke politike Europske unije*, Opatija/Wien, Časopis Tourism and Hospitality Management, br.2/95
22. Hitrec, Tomislav (1995), *Turistička destinacija, pojam, razvitak, koncept*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3-4/95
23. Hitrec, Tomislav (1989), *Turistička ekologija te vidljive i nevidljive ekološke implikacije turističkog razvoja*, Zagreb, Časopis Acta turistica, br. 1/89
24. Hitrec, Tomislav (1997), *Zdravlje kao trajna odrednica i razvojna šansa hrvatskog turizma*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
25. Hodžić, Milan (1998), *Ozonske rupe i turizam*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
26. Ilijaš, Branko (1989), *Energija i ekološki aspekti ekologije*, Zagreb, Časopis Acta turistica, br. 1/89
27. Jadrešić, Vlatko (1995), *Problemi ustroja turističke neprofitne organizacije u Hrvatskoj*, Zbornik radova s 2. znanstvenog i stručnog skupa Hrvatska u Evropskom turizmu, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
28. Jelenić, Marijan (1995), *Crkva i turizam*, 2. znanstveni i stručni skup Hrvatski turizam 1995, Hrvatska u europskom turizmu (zbornik radova), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
29. Jere Lazanski, Tadeja (2004), *Style As a Key Element of Modern Tourism & Hotel Animation Systems*, Opatija, 17th Bienial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2004, *New Trends in Tourism and Hospitality Management*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
30. Krajnović, Aleksandra i Korado Korlević (1999), *Razvoj astroturizma u Višnjanu*, Opatija/Wien, Časopis Tourism and Hospitality Management, br.1-2/99
31. Lässer, Christian (1999), *Implementacija destinacijskih struktura: Iskustva vezana uz Švicarsku*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3/99
32. Laws, Eric (2000), *Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?* Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 1(1), The Haworth Press Inc.
33. Lee-Ross, Darren i Jtíck Johns (2004), *Globalisation, total quality management and service in tourism destination organisations*, www.vsh.cz
34. Luft, Harmut (2000), *Das Organisationsproblem des Destination Management*, Opatija/Wien, Časopis Tourism and Hospitality Management, br.1-2/2000

36. Magaš, Dragan (1996), *Destinacijski razvoj turizma i strategije turističke politike*, Zbornik radova Hotelska kuća '96, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
37. Magaš, Dragan (2004), *Reengineering in the tourist destination*, 17th Biennial International Congress Tourism & hospitality industry 2004: new trends in tourism and hospitality management (zbornik radova), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
38. Magaš, Dragan (1998), *Upravljanje ponudom turističke destinacije*, 14. međunarodni kongres Hotelska kuća '98 – Hotel u turističkoj destinaciji (zbornik radova), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
39. Magaš, Dragan (2003), *Management neprofitnih organizacija u Crikvenici*, Opatija/Wien, Časopis Tourism and Hospitality Management, br.1/2003
40. Manente, Mara i Mirella Cerato (1999), *Razumijevanje destinacije kao sustava – prijedlog metodologije*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3/99
41. Manente, Mara (2000), *Upravljanje kretanjem posjetitelja: razvojna strategija grada*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3/2000.
42. Marasović, Duje (1998), *Kožne i spolne bolesti i turizam*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
43. Marković, Srđan (1989), *Strukturalni aspekti turizma*, Zagreb, Časopis Acta turistica, br. 1/89
44. Minghetti, Valeria i Emilio Celotto (2000), *Dostupnost i turistička mobilnost: problemi, strategije i primjenjivost*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3/2000.
45. Mirić, Dinko (1998), *Kardiovaskularne bolesti i turizam*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
46. Pásková, Martina (2002), *Životni ciklus destinacije povijesnog grada*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3/2002.
47. Peršić, Milena i Majda Šale (2002), *Rezultati istraživanja izgrađenosti računovodstvenog informacijskog sustava turističke zajednice destinacije*, Opatija/Wien, Časopis Tourism and Hospitality Management, br.1-2/2002
48. Pollock, Anna (1999), *Intelligent destination management systems: the makings of a nervous system for tourism*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3/99
49. Posma, Albert (2003), *Quality of life: competing values perspectives in leisure and tourism*, DA Arnheim, Netherlands, Quality of Life, ATLAS Reflections
50. Potier, Françoise (2000), *Turistička mobilnost u Europi: stanje i trendovi*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3/2000
51. Pyo, Sungsoo (2000), *Quality Research in Tourism and Hospitality: Perspectives and Research Agenda*, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 1(1), The Haworth Press Inc.
52. Rakić, Mladen, Winston Afrić i Jelena Višić (1998), *Hitna stanja u medicini i turizmu*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
53. Reisinger, Yvette, Felix Mavondo i Sanda Weber (2004), *Do values, personality and motivations influence tourist activities and lifestyle? Reinventing a tourism destination: facing the challenge* (zbornik radova), Urednice Sanda Weber i Renata Tomljenović, Zagreb, Institut za turizam
54. Robledo, Marco Antonio (2004), *Quality is a journey, not a destination: Implementing quality systems for Spanish destination*, Reinventing a tourism destination: facing the challenge (zbornik radova), Urednice Sanda Weber i Renata Tomljenović, Zagreb, Institut za turizam

55. Salaj, Matija (1989), *Arhitektura u službi turističkog razvoja*, Zagreb, Časopis Acta turistica, br. 1/89
56. Šalat, Damir (1989), *Plansko-prostorni aspekt razvoja turizma*, Zagreb, Časopis Acta turistica, br. 1/89
57. Tukić, Ante (1998), *Turizam i sportska aktivnost*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
58. Vlahović, Darko (1998), *Hrvatska – destinacija odmora i zdravlja*, Zdravlje i turizam (zbornik radova, autori Winton Afrić ... et.al.), Split
59. Vukonić, Boris (1989), *Analiza postojeće razine razvijenosti i problem saturacije u svijetu*, Zagreb, Časopis Acta turistica, br. 1/89
60. Vukonić, Boris (1995), *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3-4/95
61. Weber, Sanda i Vesna Mikačić (1995), *Determinante atraktivnosti turističkih destinacija – županija u Hrvatskoj*, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3-4/95

#### Ostali izvori:

1. Anič, Vladimir, Ivo Goldstein i suradnici (2004), *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi liber, Zagreb
2. Bagarić, Lidija (2005), *Model upravljanja razvojem turističke destinacije (na primjeru Opatijske rivijere)*, magistarski rad, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
3. Bergudac, Aleksandra (1986), *Analiza iskorištenosti kapaciteta hotela Delfin u Poreču* (seminarski rad), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Bergudac, Aleksandra (1990), *Uloga slobodnih bescarinskih prodavaonica u turističkoj ponudi Jugoslavije* (diplomski rad), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
5. Glas Istre (dnevno glasilo), 2003-2005, Pula
6. Krajnović, Aleksandra (2000), *Turističke privlačnosti Novigrada Istarskog i mogućnosti njihove kvalitetnije valorizacije* (magistarski rad), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
7. Krajnović, Aleksandra (1997), *Ponašanje potrošača u turizmu* (seminarski rad), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
8. Luk, Ninoslav (1998), *I sjeti se da ti nisi vlasnik zemlje, već samo njen zaštitnik i čuvar* (diplomski rad), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
9. *Master plan razvoja turizma Istre, Model razvoja* (2001), THR u suradnji s HORWATH Croatia, Poreč, Upravni odjel za turizam i trgovinu Istarske županije
10. Narodne novine, službeno glasilo RH
11. Poropat, Amorino i suradnici (2000), *Studija područja Saladinka – Sv. Martin*, Poreč, Institut za poljoprivredu i turizam
12. *Pripreme za izradu Master plana razvoja turizma Istre* (radionice) (2002), Pazin, Turistička zajednica Istarske županije
13. *Projekt Millenium – Turistička valorizacija istarskog turističkog proizvoda u XXI. stoljeću (Brainstorming)* (1999), Poreč, Turistička zajednica Istarske županije,
14. *Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourism Destination* (2000), Brussels, Enterprise Directorate

**Intervjui:**

1. Intervju s: Denisom Ivošević, v.d. direktora Upravnog odjela za turizam i trgovinu Istarske županije, Edijem Akilićem, stručnim suradnikom u Upravnom odjelu za turizam i trgovinu Istarske županije, Erikom Legović, vlasnikom hotela *Kaštel* Motovun i voditeljicom poslovnice turističke agencije *Istria Magica* Motovun, Igorom Legović, direktorom hotela *Kaštel* Motovun, Natašom Matijaš, voditeljicom marketinga hotela *Kaštel* Motovun i Jasminom Jurković, direktoricom Turističke zajednice Općine Motovun, Motovun – Poreč, listopad 2005. godine
2. Intervju s prof. dr. sc. Vinkom Cetinski, izvanrednim profesorom na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rovinj, siječanj 2006. godine

## Sažetak

Kvaliteta privlači, kao pojam. Privlači onog koji je prima, cilj je onoga koji je stvara. Kvaliteta, u proizvodnji proizvoda i usluga, je ono duhovno, ono što u masovnoj trci za profitom sve više gubi svoje konture. Sustav Total Quality Managementa nastojanje je povratka ka kvaliteti u materijalnoj proizvodnji.

U poimanju kvalitete života, pak, kvaliteta se percipira kao jedna od mogućnosti izlaza iz frustracija suvremenog čovjeka. Isto je to i turizam: izraz želje za slobodom i bijegom od realnosti – sive, stresne i zamorne svakodnevnice. Znači, turizam već po definiciji nosi u sebi klicu (tračak) kvalitete.

Tako na turizam gledamo i kao na kulturu u širem smislu riječi, odnosno turizam postaje jednim od javnih oblika i manifestacija kulture, dok je kvaliteta izraz duhovnoga u materijalnom, udahnuće «duše» u proizvodnju, izraz čovječnosti u materiji (proizvedeno «prema mjeri čovjeka», proizvedeno prijateljski, «*friendly*»).

Sagledavajući dakle kvalitetu ne samo kao cilj koji proizvođač želi ostvariti da zadovolji kupca i time što više zaradi, dolazimo do svojevrsnog paradoksa: put ka zaradi ostvarenoj od strane kupca (za proizvođača manje bitno što se radi o čovjeku) doveo nas je natrag (napravio puni krug) ka kvaliteti, humanom u proizvodnji, natrag ka čovjeku (za proizvođača najbitnijim postaje kupac).

Preslikamo li ovu sintagmu na usluge, dolazimo do spoznaje da je u uslugama sadržana kvaliteta par excellence, jer se u pravilu radi o osobnoj usluzi, «od čovjeka k čovjeku», pri čemu se «ljude gleda u oči», za razliku od proizvodnje, koja proizvodi proizvode za nepoznatog («nevidljivog») kupca (za razliku od proizvodnje usluga gdje se usluga pruža «za poznatog kupca»).

Na području turizma je pak izraz kvalitete još očitiji, a težnja za kvalitetom još logičnija. Za razliku od usluge, gdje se – naveli smo – «čovjeka gleda u oči», u turizmu turist – gost – posjetitelj želi svom domaćinu «gledati u oči i u dušu», podrazumijevajući pritom želju da



pronikne u prošlost, običaje i prehranu, način života, odijevanje, ratove ... svog domaćina. (Nije li turizam jedna od izraženijih manifestacija ljudske znatiželje?)

Za uzvrat, taj novi turist, koji gleda «u oči i dušu», odnosit će se prema mjestu u koje je došao s dužnim poštovanjem i pažnjom. Vremena gdje su domaćini gostima «gledali u novčanik», gosti domaćine «s visoka», a investitori isključivo u linije rasta grafikona svog profita, polako ostaju iza nas.

Možda u praksi to i nije tako očito, ali je ovaj preokret samo pitanje vremena, neumitnosti procesa promjene.

Premda se, dakle, približavamo dostojanstvenijem turizmu, kvaliteti, humanim odnosima na relaciji gost – domaćin – investitor, turistička destinacija koja će se zasnivati na tim idealiziranim odnosima, predstavlja «idealni poredak u turizmu» i danas gotovo graniči s utopijom.

Koji je onda dokaz «neumitnosti promjene u turizmu»? Sociološka su istraživanja definirala osnovne sastavnice poimanja kvalitete života suvremenog čovjeka. Ona su potpuno sukladna viziji «turističke destinacije kvalitetnog boravka». Sociologija je – i ne sluteći – dala putokaz turističkim destinacijama u kojem smjeru trebaju promišljati vlastiti razvoj. Dodamo li tome autentičnost turističke ponude i upoznavanje turista sa životom i običajima turističke destinacije (ranije opisan «pogled u oči i dušu»), zatim «pogodnost za upotrebu» (*convenience*) - nezaobilazni «komoditet», koji svi mi volimo, kao sad već pomalo i klasični koncept kvalitete – i konačno mogućnost izbora (multiopcionalnost) vezan uz pojam slobode - kreiranja vlastitih aktivnosti u turističkoj destinaciji, dobivamo poželjan, odnosno kvalitetan proizvod turističke destinacije.

To je idealna turistička ponuda. Kvaliteta kakva bi trebala biti. Dakle, nju poznajemo i znamo kakav turizam želimo.

S druge pak strane turističkog tržišta, stvari su gotovo apokaliptične. Čimbenici koji utječu na turističku potrošnju postaju gotovo nepredvidivi. Ako je nakon terorističkih napada na

New York još bilo sumnje, tsunami od 26.XII 2003. na najtragičniji je način dokazao svu zastarjelost teorije o determinizmu na turističkom tržištu.

Kako su se već (i) egzaktne znanosti, i to prije svih, «pomirile sa sudbinom» i «shvatile» da su im poljuljani temelji dosadašnje, klasične teorije, koji su se zasnivali na determinizmu, a s obzirom na to da fenomen «determinističkog kaosa» već hara našim životima i znanstvenom realnošću, ostaje samo pitanje vremena kada će i druge znanosti redom, od egzaktnih, prirodnih, preko društvenih, ekonomije do multidisciplinarnih teorija o fenomenu turizma («turizmologije»), prihvatiti tu realnost.

Očito se utjecaj vanjskih čimbenika na turističkom tržištu gotovo i ne može predvidjeti. Nije li stoga bolje napore usmjeriti na nukleus razvoja turizma, u «turističku bazu» (ishodište)?

Kako definirati ovo ishodište?

Treba naglasiti činjenicu kako su dodjeljenje brojne nagrade našim gostima za 25, 30 pa i više godina ponovnog posjećivanja istog turističkog mjesta, boravka u (traženoj) istoj sobi pa čak i parcele u kampu (gdje neki gosti čak i sade cvijeće).

Očito se gosti žele u destinaciji osjećati «kao kod svoje kuće». S druge strane, turisti žele promjenu, «osvajati» nove i nove turističke destinacije. Dva tržišna segmenta, dvije strane razmatranja istog pojma – turističke ponude. Ali što je u toj ponudi ishodište, središte, os oko koje treba uložiti maksimalne marketinške i upravljačke napore?

Prema ranijim razmišljanjima, to je krevet (štoviše, «ležaj»), eventualno apartman ili vila, površina u kampu (danas parcela). Odlično odgovara poimanju turista kao broja. U masi, naravno.

Danas znamo ne samo to da je osnovna smještajna jedinica u hotelu – soba (a ne krevet, još manje ležaj), shvatili smo i da nam brojenje dolazaka i noćenja i ne daje neku kvalitetnu informaciju o uspješnosti cjelokupnog turizma, ali smo svjesni i činjenice da još uvijek ne

postoje egzaktna mjerila za praćenje turističke potrošnje. U tu nam svrhu služe suvremenije metode - kvalitativna istraživanja i druge (npr. opisani model tzv. audita).

Dakle, gdje je ishodište turizma?

Turist danas za svoje putovanje ne bira krevet, mada se na toj koncepciji zasnivala čitava koncepcija razvoja turizma u bivšoj Jugoslaviji. Turist danas za svoj novac bira prostor kruga (radijusa) od otprilike 50-100 km, što bi otprilike odgovaralo regiji (kod nas – županiji). Stoga treba turistu ponuditi sadržaje ovog «obujma», koji će zadovoljiti njegove potrebe za boravkom i kretanjem u tom *turistički intenzivnom prostoru*. Unutar tog prostora on bira «matičnu», bazičnu destinaciju i u njoj objekt u kojem želi boraviti, a u objektu sobu (apartman, vilu, parcelu u kampu), pri čemu se pojavljuje konkurentnost unutar regije.

Organizacijsko rješenje koje se nudi je mrežno partnerstvo – kooperacija, a ne kompetencija, a kada i dolazi do konkurencije (u drugoj fazi izbora – u odlučivanju o mjestu i objektu boravka), onda to treba biti zdrava konkurencija.

Problemi koji se pojavljuju u destinaciji odnose se upravo na pojavu raznih političkih i drugih divergentnih interesa. Takvo mnoštvo faktora zahtijeva sustavno i metodološko rješenje, popraćeno odgovarajućom zakonskom regulativom.

Idealna turistička organizacija – tijelo destinacijskog menadžmenta koje će odgovarati navedenim principima suvremenog turizma – nije još iznađena, a zastarjeli oblici kod nas i u inozemstvu više su nalik na «glomazne dinosaure», zastarjele mastodonte, po koječemu slične birokratiziranim gradskim upravama, s time da je u potonjima jasnije razgraničena odgovornost i kompetencije.

Suvremenom turizmu danas treba nova, življa organizacija, nova legislativa koja će obuhvaćati više ministarstava, temeljena na viziji da u Hrvatskoj treba dati prioritet turizmu na principima održivog razvitka, a vezano uz proizvodnju zdrave hrane. Rješenje su mrežno, «nervno» povezani «inteligentni» sustavi.

Ovaj rad predstavlja skroman pokušaj da se preispitaju najosnovniji elementi kvalitete turističke destinacije, radi ukazivanja na mogućnosti na koje ukazuju pojedine struke i razvoj tehnologije, vezano uz preferencije potražnje i načela održivog turizma. Standardi kvalitete se pritom, u današnjoj hrvatskoj (i ne samo hrvatskoj) realnosti, pojavljuju gotovo kao ideali.

Diskrepancija između «idealnog» standarda i realnosti jedan je od uzroka turizma koji imamo. Je li to turizam koji smo «zaslužili»?

Cilj je ovog pregleda bio da prikaže sliku stanja, dijagnozu kvalitete i koncepcije kvalitete, svojevrsnu «dijagnozu stanja» u hrvatskim turističkim destinacijama. Smisao pak ovog rada bio je da se uopće utvrde mogućnosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom, odnosno da se konstatira kolika je «spremnost» hrvatskog turizma da prihvati načela sustava upravljanja kvalitetom i implementira ih u svoju realnost.

Za Hrvatsku još ne postoji sveobuhvatni model koji će predstavljati odgovor na ovo postavljeno pitanje. U radu je prikazan vlastiti model autorice koji predstavlja moguće rješenje. Model je zasnovan na, u radu prikazanim, drugim inozemnim modelima, na tezama izloženima u radu i vlastitoj zamisli autorice.

Prikazani su standardi kvalitete deset najvažnijih područja destinacije – najznačajniji elementi kvalitete turističke destinacije, koji ujedno predstavljaju i najznačajnije podsustave toga složenog entiteta. Prema tzv. konceptualnom modelu konkurentnosti destinacije, koji je također prikazan u radu, ovakvih podsustava ima još više.

Turistička destinacija nema čvrsto definirane granice, pa ni obuhvat pojedinih razina, nisu čvrsto i jednoznačno definirani njezini parametri i elementi kvalitete, a determinante atraktivnosti turističke destinacije razlikuju se od autora do autora.

Mada je sustav turističke destinacije definiran, realni upravljački alat, precizno definiran i utvrđen, koji će omogućiti monitoring performanse turističke destinacije u svim njenim podsustavima (pandan controllingu), još ne postoji. Najbliži tome je model Integralnog

upravljanja kvalitetom destinacije (IQM), prikazan u ovom radu, sa specifičnostima primjene na ruralni turizam Istre, nazvan IRQ model (Integrated Quality Model - model uvođenja kvalitete u ruralnim destinacijama).

U iznalaženju odgovora na postavljena pitanja treba imati na umu da je jedini mogući pravac istraživanja i praktične aplikacije – razvoj kvalitete turističke destinacije i svijesti o kvaliteti na svim nivoima i podsustavima turizma.

Vjerujemo u budućnost hrvatskog turizma zasnovanog na ovim principima.



## Summary

Quality is attracting, as a concept. It is attracting to the one receiving it, it is the aim of the one creating it. Quality in the output of products and services is the spiritual aspect, whose outlines have been increasingly fading away amid the mass profit-pursuit. The Total Quality Management system aims at reestablishing quality in material production.

When conceiving of life quality, the latter is perceived as a possible way out from the frustrations of the present-day human being. The same holds true for tourism, which becomes an expression of yearning after freedom and escaping reality – the stressing and exhausting humdrum existence. That is to say that tourism, by its very definition, encapsulates quality in embryo.

This is why we also view tourism as culture in a more general sense; tourism becomes a manifestation of culture, with quality expressing the spiritual in the material, inspiring production with a soul, expressing humanity through matter (released on a human scale, in a friendly way).

It follows that by ceasing to look at quality only as an aim the producer wants to realize in order to satisfy the customer and thus achieve a maximum of profit, we are faced with a sort of paradox: the way to profit acquired through the customer (whose humanity is of minor importance for the producer) has taken us back (made a full circle) to quality, the humane in the process of production, back to man (whose being a customer is of minor importance for the producer).

By introducing this syntagm into the sphere of services, we realize that services contain quality par excellence, since, as a rule, we deal here with personal service, "from man to man", with people "looking into each other's eyes", unlike production, which produces goods for an unknown ("invisible") customer (unlike service output, where one serves a "known customer").

In the sphere of tourism, however, expressing quality becomes even more evident, and aiming at quality even more logical.

In tourism, unlike services, where – as already said – people "look into each other's eyes", the tourist/guest/visitor wants to "look into the eyes and soul" of his host, which implies a desire to fathom the history, customs, food, dressing, past, wars...of his host. (Is it not true that tourism functions as a major manifestation of human curiosity?)

In return, the new tourist, looking "into the eyes and soul", will relate to the place he has come to with due respect and attention. We are slowly leaving behind our back the times when hosts used to "look into the wallet" of their guests, with the latter looking down upon the former, while the investors' gaze was fixed exclusively on the upswings of their graphs.

This may not be so evident in practice, but the turnabout is just a question of time, of an imminent process of transformation.

Although we are approaching a more decent kind of tourism, quality, humane guest-host-investor relationships, nevertheless, a tourist destination based on these idealized relations and representing an "ideal tourist industry order" remains almost utopian.

What, then, is the proof of the "imminent process of transformation"? Sociological research has defined the basic components of understanding the quality of present-day life. These perfectly fit the image of a "tourist destination offering high-quality sojourn". Sociology has unknowingly helped tourist destinations shape their own developmental guiding lines. Along with an authentic tourist offer, introducing tourists to the life and customs of the given tourist destination (the "look into the eyes and soul", as described above), convenience – the unavoidable "comfort" we all cherish as a quality concept that has by now become slightly classic – the possibility of choosing (multioptionality) related to the concept of freedom (creating one's own activities in the tourist destination) – we get a desirable or high-quality product of any tourist destination.

That is tourist offer at its ideal. Quality as it should be. It means we are aware of it, as well as of the kind of tourism we want.

However, on the other side of the tourist market, the situation is nearly apocalyptic. The factors influencing tourist consumption become almost unpredictable. If the terrorist attacks on New York did leave room for further doubts, the tsunami of 26 December 2004 offered the most tragic sort of evidence that the determinist theory of the tourist market has by now become part of historical legacy.

Since (even) the exact sciences – actually, they were the first – "have bowed to the inevitable" and "understood" that the foundations of the former, classic theory, based on determinism, have been shaken, and since the "determinist chaos" phenomenon is already ravaging our lives and scientific reality, it is only a question of time when this reality will be successively accepted by other sciences as well, from the exact and natural ones, to social sciences, economy and multidisciplinary theories of the tourist phenomenon ("tourismology").

It is obvious that the outside impact on the tourist market is virtually unpredictable. Is it not better, therefore, to concentrate one's efforts on the nucleus of tourist development, on the "tourist base" (starting point)? How should we define this point?

Interesting enough, a large number of our guests has been rewarded for 25, 30 or even more years of continuous visiting one and the same tourist destination, staying in one and the same room (at their own wish), even on the same camping lot (with some of the guests going as far as planting their own flowers).

Evidently, guests want to turn their destinations into a "second home". On the other hand, tourists desire a change, they want to never stop "conquering" new tourist destinations. These two market segments are the two sides of considering the same concept – tourist offer. But what is the starting point, the centre, the axis of that offer which should receive the maximum of marketing and management efforts?

According to earlier ideas, that would be the bed (in the widest sense of a "lying facility"), possibly a suite or villa, section of a campsite (presently a camping lot). It perfectly fits experiencing tourists as a number. Taken as a mass, of course.

Today, we not only know that the basic unit of measuring hotel capacity is the room (not the bed, least of all any "lying facility"), but we have also realized that counting visits and overnights does not really offer reliable information on how successful tourism is as a whole, and we are even aware of the fact that we still do not dispose of exact criteria for registering tourist consumption. Here we find that more contemporary methods are of use (high-quality research and others, like the described model of the so-called audit).

So, where does tourism start?

Nowadays, no tourist's choice is about getting a bed, although it is precisely this conception the whole tourism development was based on in former Yugoslavia. Today, a tourist invests his money into an area 50-100 kilometres in radius, roughly corresponding to the surface of a region (county, in Croatia). Tourists should, therefore, be offered attractions of an equal "span", fulfilling their needs for staying and moving within this *tourism-intense area*. Within this area, they choose an axial destination, with a facility to sojourn in, containing a room (suite, villa, camping lot), which gives rise to competition within the region.

The organizational solution at hand is net partnership – cooperation instead of competition – and even when competition does arise (in the second stage of selection, when choosing a place and facility to stay), that should be healthy competition.

In fact, destination-related problems concern an interaction of various political and other divergent interests. Such a multitude of factors asks for a systematic and methodological solution, coupled by corresponding legislation.

An ideal tourist organization – body of destination management fitting the principles of contemporary tourism mentioned above – has not been found yet, while the outdated forms, both here and abroad, look rather like "huge dinosaurs", old-fashioned mastodons.

having more in common with bureaucratized city government, with the important difference that there is a sharper distinction between responsibility and competence in the latter case.

Contemporary tourism needs a new and more lively organizational pattern, new legislation encompassing several ministries, based on the vision that, in Croatia, priority ought to be given to tourism shaped on the principles of sustainable development and related to the production of healthy food. The solution is to be found in "intelligent" systems linked by means of a "nervous" net.

The present text is a humble attempt at reexamining the most basic elements constituting quality of tourist destinations, for the purpose of pointing out possibilities offered by individual disciplines and technological development, according to the current preferences in demand and the principles of sustainable tourism. In the process, quality standards appear almost as ideals in the present Croatian (and not only Croatian) reality.

The gap between the "ideal" standard and the given reality is one of the reasons we have the kind of tourism we do. Is that the tourism we "deserve"?

The purpose of this survey was to delineate the present condition, to offer a diagnosis of quality and quality conception, of the situation in Croatian tourist destinations. The purport of the text was, in general, to establish the possibilities for implementing a system of quality managing, that is to identify the level of "readiness" within Croatian tourism to accept the principles of the quality managing system, and implement them in its own reality.

In Croatia, we still do not have an overall model to answer the question which has been raised. The present text sketches the author's own model, offering a possible solution. The model is founded on models existing in other countries and delineated in the text itself, on various suggestions, also presented in the text, as well as on ideas belonging to the author herself.



The quality standards outlined here refer to the ten most important areas. These are the crucial elements constituting quality of tourist destinations, representing, at the same time, the most important subsystems of an entity as complex as a tourist destination. According to the so-called conceptual model of destination competitiveness, also presented in the text, there is an even larger number of such subsystems.

The concept of tourist destination is not defined in a clear-cut way, neither are its various levels neatly limited, its quality parameters and elements are not defined firmly and unambiguously, while authors do not agree what are the factors determining the attractiveness of a tourist destination.

Although the system of tourist destination has been defined, there are still no real management tools, precisely defined and established, making it possible to monitor the performative aspect of a tourist destination (counterpart to controlling).

When looking for an answer to this question, one ought to have in mind that the only feasible line of research and practical application is to be found in improving the quality of tourist destinations and the awareness of quality itself, on all levels and in all subsystems of tourism.

We believe in a future of Croatian tourism based on these principles.