

# Marketinške odrednice kvalitativnih trendova turističke ponude na europskom tržištu

---

Stipanović, Christian

Doctoral thesis / Disertacija

2003

*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:188:593514>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



150

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

**MARKETINŠKE ODREDNICE  
KVALITATIVNIH TRENDOVA  
TURISTIČKE PONUDE NA EUROPSKOM  
TRŽIŠTU**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**Mentor: Prof. dr. sc. Josip Senečić**  
**Pristupnik: Mr. sc. Christian Stipanović**

**OPATIJA, 2003.**

# SADRŽAJ

stranica

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. DEFINIRANJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA I NJEGOVE PRIMJENE NA TURIZAM</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Interakcija međunarodne razmjene i         međunarodnog marketinga</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Upravljanje međunarodnim marketingom</b>	<b>14</b>
<b>2.3. Primjena međunarodnog marketinga na         turizam</b>	<b>21</b>
<b>3. MAKROEKONOMSKO DJELOVANJE INTEGRACIJSKIH KRETANJA NA RAZVITAK EUROPSKOG TURIZMA</b>	<b>27</b>
<b>3.1. Ekonomsko političke determinante         europskog tržišta</b>	<b>27</b>
<b>3.2. Utjecaj integracije na razvitak europskog         tržišta</b>	<b>31</b>
<b>3.3. Pozicioniranje tranzicijskih zemalja na         jedinственom europskom tržištu</b>	<b>41</b>
<b>4. ANALIZA NOVIH KVALITATIVNIH TRENDOVA EUROPSKOG TURIZMA</b>	<b>48</b>
<b>4.1. Promjene u ponašanju turista</b>	<b>48</b>
<b>4.2. Evolucija i implementacija selektivnog         turizma</b>	<b>58</b>
<b>4.3. Kvalitativni pomaci u upravljanju turizmom</b>	<b>70</b>
<b>4.4. Afirmacija ekologije i očuvanje okoline</b>	<b>78</b>
<b>4.5. Unapređenje marketinške kulture turističkih         djelatnika</b>	<b>85</b>
<b>5. ULOGA DESTINACIJSKOG MARKETINGA U PROFILIRANJU PONUDE</b>	<b>96</b>
<b>5.1. Implementacija destinacijskog marketinga</b>	<b>96</b>
<b>5.2. Marketing strategije u funkciji         unapređivanja ponude</b>	<b>106</b>
<b>5.3. Determinante atraktivnosti turističkih         destinacija</b>	<b>115</b>
<b>5.4. Kreiranje pozitivnog image turističke         destinacije</b>	<b>123</b>

<b>6. MARKETINŠKE DETERMINANTE DESTINACIJSKOG PROMIŠLJANJA HRVATSKOG TURIZMA</b>	<b>131</b>
6.1. Analiza postojećeg stanja hrvatskog turizma	131
6.2. Određivanje konkurentne vizije turističkog razvitka	146
6.3. Implementacija novih elemenata ponude	156
6.4. Značaj destinacijskog marketinga za repozicioniranje hrvatskog turizma	163
<b>7. OSNOVNE PRETPOSTAVKE MARKETINŠKE POLITIKE BUDUĆEG RAZVITKA TURIZMA</b>	<b>171</b>
7.1. Određivanje budućih elemenata turističke ponude	171
7.2. Marketing strategije novih destinacija	182
7.3. Rekonceptija marketinga u turizmu	187
<b>8. ZAKLJUČAK</b>	<b>202</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>206</b>
<b>POPIS TABLICA</b>	<b>223</b>
<b>POPIS SLIKA</b>	<b>225</b>
<b>PRILOG</b>	<b>227</b>

## PREDGOVOR

Razvitak turističkih potreba i promjene ponašanja turista uvjetuju sve brži rast turističke ponude. Prosperitet europskog turizma se temelji na marketinškim odrednicama novih kvalitativnih trendova turističke ponude i implementaciji destinacijskog marketinga. Europske zemlje teže kvalitativnom unapređenju turističkog proizvoda uz obnovu, potpunu valorizaciju i zaštitu turističkih potencijala i izgradnji novog identiteta. Inoviraju se turistički sadržaji, selektivni oblici turizma, afirmira se ekologija, definiraju se kvalitativni pomaci u upravljanju turizmom, optimaliziraju se marketinške aktivnosti. U dinamičnom procesu razvitka europskog turizma nije više dovoljno prilagoditi se trendovima s tržišta, već je potrebno otkriti nove oblike ponude i tako privući potencijalnu potražnju.

Destinacija postaje osnovna funkcionalna jedinica nastupa na europskom tržištu. Destinacijski marketing mora koordinirati sve nosioce ponude u procesu kreiranja nove vrijednosti za turiste. Strateški marketing destinacije predstavlja okvir za marketinške strategije nosioca ponude koji diferenciranjem ponude i originalnim nastupom na tržištu ostvaruju pozitivne financijske rezultate.

Hrvatski turizam mora pratiti suvremene trendove na europskom turističkom tržištu uz njegovanje i ponovno otkrivanje domaćih, autohtonih vrijednosti. Nužno je definirati ciljno tržište, izgraditi kvalitetni turistički proizvod i repositionirati se kao konkurentna turistička destinacija.

Na kraju koristim priliku da se najiskrenije zahvalim uvažanim prof. sr. sc. Josipu Senečiću, prof. dr. sc. Branki Bere Radišić i prof. dr. sc. Ivanu Vukoviću na nesebičnoj pomoći pri izradi doktorske disertacije.

## SAŽETAK

Tema doktorske disertacije su marketinške odrednice kvalitativnih trendova turističke ponude na europskom tržištu. Predmet istraživanja se tendencije razvitka europske turističke ponude i marketinške strategije za unapređivanje tržišnog položaja. Hipoteza rada je: Prosperitet europskog turizma se temelji na marketinškim odrednicama kvalitativnih trendova ponude, odnosno na implementaciji destinacijskog marketinga i uvođenju novih destinacija u borbi za potencijalne turiste u promjenjivim makroekonomskim uvjetima.

U turističkom razvitku receptivnih zemalja presudno je optimalizirati strategije međunarodnog marketinga i analizirati ekonomsko političke determinante tržišta i utjecaj integracija u cilju ostvarenja konkurentnosti.

Razvitak turističkih potreba i promjene u ponašanju turista uvjetuju kvalitativne i kvantitativne promjene turizma. Dolazi do afirmacije selektivnih oblika turizma i novih sadržaja po mjeri suvremenog turista. U cilju ostvarenja potreba nužni su kvalitativni pomaci u upravljanju turizmom i povezivanje turista, lokalne zajednice i svih nosioca ponude. Turističku stvarnost predstavlja ekologija, održivi turizam i povratak prirodi. Najznačajniji nosioci prosperiteta su unapređivanje marketinške kulture i permanentno obrazovanje djelatnika.

Preduvjet turističkog razvitka je koncepcija destinacijskog marketinga. Potrebno je inovirati marketing strategije i naglasiti turističke atraktivnosti kao glavne motive dolaska u destinaciju. U procesu privlačenja turista presudan je image jer turisti izabiru destinaciju temeljem predodžbi i percepcije.

Hrvatska dovoljno ne prihvaća nove trendove turističkog razvitka što se reflektira na kvantitativne i kvalitativne pokazatelje poslovanja. Perspektiva leži u određivanju konkretne vizije razvitka putem obnove, potpune valorizacije i zaštite turističkih potencijala i izgradnje novog identiteta i tržišnog repozicioniranja. Hrvatska mora implementirati destinacijski koncept razvitka uz inovirani proizvod temeljen na autohtonim, izvornim vrijednostima i efikasiji image.

Europska turistička ponuda se sve brže razvija te se javljaju novi sadržaji: brodske ture, tematski parkovi, avanturistički turizam. Marketing strategija se treba prilagoditi turistu budućnosti. Nužna je rekonceptija marketinga, uvođenje novih odrednica politike marketinga i poticanje informatizacije i sustava kvalitete.

**Ključne riječi:** marketing strategija, europska turistička ponuda, kvalitativni trendovi, destinacijski koncept

## SUMMARY

The theme of the doctoral dissertation deals with marketing references of qualitative trends of a tourist offer on the European Market. The subject of the research is a development tendency of the European tourist offer and marketing strategies for the market position improvement. The hypothesis of the work is that prosperity of the European tourism is based upon the marketing references of offer trends, i.e. upon implementation of destination marketing as well as upon introduction of new destinations facility for potential tourists in changeable macro-economic condition.

In tourist development of receptive countries is crucial to optimize strategies of the international marketing and to analyze economic and political determinates of the market as well as the influence of integrations in order to achieve competitiveness.

Development of tourist needs and changes in their behavior cause qualitative and quantitative tourism changes. It brings recognition of both selective forms of tourism and new contents suitable for a modern tourist. In order to achieve the needs, both qualitative shifts in tourism conducting and integration of tourists, the local community and all offer bearers and needed. For tourists, reality means ecology, maintained tourism, and returned to nature. The most important columns of prosperity are improvement of marketing culture and permanent education of employees.

The prerequisite of any tourist development is a destination-marketing concept. It is necessary to innovate the strategy marketing and to point out the tourist attractions as the main reasons for choosing destination. Image is crucial in the tourist attractions process, for tourists choose their destinations with conception and perception.

Croatia does not sufficiently accept new trends in tourist development, thus reflecting upon qualitative and quantitative indications of business. Its perceptive is in determination a precise vision of development by means of renovation, complete valorization and protection of tourist potentials, in building a new identity and market repositioning. Croatia must implement the destination concept of development supported



by an innovated product based upon indigenous, original values and its more effective image.

The European tourist offer develops very fast, thus involving new concepts like boating excursions, theme parks, adventuring tourism. The strategy marketing has to be adapted to tourist of the future. Reconceptation of marketing, implementation of new references of marketing policy, stimulation of informatization and quality system are needed, too.

**Key words:** strategy marketing, European tourist offer, qualitative trends, destination concept

## 1. UVOD

Turistička ponuda na europskom tržištu doživljava konstantni kvalitativni i kvantitativni rast. Oštra konkurentna borba receptivnih zemalja, kao i razvitak orijentalnih, egzotičnih izvaneuropskih destinacija potiče na kvalitativno obogaćivanje i oplemenjivanje ponude. Takav trend se, unatoč relativne statičnosti ponude zbog nužnosti velikih investicija u kratkom razdoblju, neprestano ubrzava tako da je vrlo teško predvidjeti u kojem smjeru i kojom dinamikom će se razvijati ponuda u budućem razdoblju. Turističke potrebe se stalno razvijaju te avanturistički duh i suvremeni način života iziskuju inovirane sadržaje za veće zadovoljstvo turista. Također su nužne i kvalitativne promjene u upravljanju turizmom kao i u turističkoj tehnologiji i poslovnoj politici.

Na europskom tržištu sve se veća pažnja posvećuje destinacijskom marketingu. Razvijanjem selektivnih oblika turizma, diverzificiranjem ponude i fragmentacijom tržišta formiraju se geografske cjeline – destinacije koje jedinstveno nastupaju na europskom turističkom tržištu. Potenciraju se determinante atraktivnosti te se originalnim promotivnim aktivnostima kreira prepoznatljivi image. S druge strane, pojavljuju se nove destinacije: klubovi, zabavni parkovi, brodske ture koje sve više zaokupljaju interes potencijalnih turista.

Hrvatski turizam, unatoč beskrajnim ljepotama i prirodne osnove, značajno zaostaje za suvremenim europskim tendencijama. Problemi naslijeđeni iz prošlog sustava, kao i ratna situacija uvjetovali su stagnaciju hrvatskog turizma. Okretanje selektivnim sadržajima, kreiranje prepoznatljivog proizvoda, ostvarivanje konkretne vizije razvitka i destinacijsko promišljanje turizma predstavljaju osnovu turističkog prosperiteta Hrvatske.

## 1) Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je europski turizam. Istražiti će se tendencije razvitka turističke ponude kao i strategije marketinga za unapređivanje tržišnog položaja. Prirodne ljepote ne predstavljaju više dovoljni motivator dolazaka turista. Sve europske zemlje traže vlastiti model razvitka proporcionalan resursnoj osnovi i financijskim mogućnostima.

Iz istraživanja proizlazi osnovna hipoteza:

***Prosperitet europskog turizma se temelji na marketinškim odrednicama kvalitativnih trendova ponude, odnosno na implementaciji destinacijskog marketinga i uvođenju novih destinacija u borbi za potencijalne turiste u promjenjivim makroekonomskim uvjetima.***

Osnovna strategija multipliciranja rezultata turističkog poslovanja i ostvarenja konkurentskih prednosti predstavlja unapređivanje kvalitete ponude, a tek sekundarna strategija je snižavanje cijena.

## 2) Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja su:

- utvrditi utjecaj makroekonomskih varijabli na razvitak europskog turizma,
- analizirati nove kvalitativne trendove europskog turizma,
- definirati značaj destinacijskog promišljanja hrvatskog turizma,
- odrediti smjernice daljnjeg razvitka europskog turizma.

Osnovna pitanja koja se postavljaju u disertaciji su:

- Koji su suvremeni trendovi na europskom turističkom tržištu?,
- Koje su determinante atraktivnosti turističkih destinacija?,
- Što označava novu kvalitetu za potencijalne turiste?,
- Koji su načini oplemenjivanja ponude?.

### 3) Ocjena dosadašnjih istraživanja

Teme vezane za značaj destinacijskog marketinga i novih kvalitativnih trendova europskog turizma predstavljaju najinteresantnije tematsko područje vezano za primjenu marketinga u turizmu. Prevazišle su se teme lokalnog karaktera te se sve više usmjeravaju na globalni marketing.

Trendovi razvitka turizma obrađeni su u studijama i publikacijama WTO, OECD, WTTC. Predviđanja o svjetskom turizmu ponuđena su od WTTC (Travel and Tourism Estimates, WTTC Report, London 1995.). Temi destinacijskog marketinga je posvećena konferencija Aiest, 48<sup>th</sup> Congress 1998, Marrakech. Također su o primjeni destinacijskog marketinga objavljeni mnogobrojni radovi u prestižnim časopisima: *Annals of Tourism Research*, *Journal of Travel Research*, *Journal of Travel – Tourism Marketing*, *Journal of Hospitality – Leisure Marketing*. Priznati svjetski turistički znanstvenici pružaju različite vizije destinacijskog promišljanja razvitka turistički receptivnih zemalja (Ritchie B., Mazanec J., Keller P., Font X., Palmer J., ...). Slažu se u presudnoj ulozi inoviranja marketing strategije i diverzifikacije ponude u poticanju trajnog prosperiteta turizma. Na turističkom tržištu ne postoji stanje mirovanja, već trajna borba za potencijalne turiste.

U Republici Hrvatskoj se obradi problematike turizma pristupa vrlo temeljito. Osnovna istraživanja provodi Institut za turizam Zagreb: Istraživanje turističkog tržišta Tomas, Konkurentnost hrvatskog turizma, Marketing strategija županija. U specijaliziranim časopisima *Turizam*, *Tržište*, *UT*, *Acta Turistica*, težište istraživanja je destinacijski marketing, a na tu temu su organizirane i brojne konferencije i seminari. U znanstvenoj analizi problematike hrvatskog turizma ističu se eminentni autoriteti (Senečić J., Vukonić B., Pirjevec B., Weber S.,...). Zajednička je ocjena o nedovoljnoj efikasnosti hrvatskog turizma te o nužnosti promjena za ostvarenje konkurentnosti na europskom turističkom tržištu. Razvijeni su teorijski pravci razvitka hrvatskog turizma koji se temelje na inoviranju marketing strategije.

#### **4) Metode istraživanja**

Pri izradi rada korištena je recentna domaća i inozemna literatura, kao i rezultati brojnih istraživanja i statistički izvještaji. Primijenjene su induktivne i deduktivne metode, metode analize i sinteze te različite kvalitativne i kvantitativne metode. Naglašena su vlastita gledišta razvitka europskog i hrvatskog turizma, a pogotovo je istaknuta važnost implementacije marketinških rješenja.

#### **5) Očekivani rezultati i znanstveni doprinos istraživanja**

Provedena znanstvena istraživanja dovesti će do afirmacije i potvrde hipoteze doktorske disertacije. U radu će se analizirati sadašnje stanje europskog i hrvatskog turizma te će se predvidjeti buduće tendencije razvitka turizma temeljene na unapređivanju ponude i otkrivanju novih destinacija. Vlastita istraživanja i gledišta osigurati će odmak od postojeće recentne domaće i inozemne literature.

Znanstveni doprinos doktorske disertacije očituje se u tome što se nadgradnjom postojećih i izradom vlastitih istraživanja:

- analiziraju marketinške aktivnosti europskih zemalja u borbi za ostvarenje konkurentskih prednosti na europskom tržištu,
- istražuju nove kvalitativne elemente obogaćivanja ponude,
- determinira značaj destinacijskog marketinga u profiliranju ponude,
- analizira implementaciju destinacijskog marketinga na hrvatski turizam,
- predviđaju marketinške aktivnosti budućeg razvitka turizma.

#### **6) Struktura rada**

U uvodnom dijelu definirani su tema, cilj, metode istraživanja, hipoteza, znanstveni doprinos doktorske disertacije te je analizirana njezina struktura.

U drugom poglavlju "Definiranje međunarodnog marketinga i njegove primjene na turizam" prikazan je znanstveno-teorijski model međunarodnog marketinga. Na globalnom svjetskom tržištu postoji uska korelacija između međunarodne razmjene i međunarodnog marketinga. Zbog brzih i drastičnih promjena na svjetskom tržištu, presudna je efikasna prilagodba međunarodnog marketinga suvremenim ekonomskim tendencijama. Važnost primjene međunarodnog marketinga na turizam proizlazi iz nužnosti pojedinačnih nastupa receptivnih zemalja na svjetsko i europsko turističko tržište.

U trećem poglavlju "Makroekonomsko djelovanje integracijskih kretanja na razvitak europskog turizma" prikazane su ekonomsko političke determinante razvitka europskog turizma. Raslojavaju se dva dijametralno suprotna procesa: ujedinjenje Europe – Maastrichtski ugovor EU i raslojavanje bivših socijalističkih zemalja. Ekonomske integracije postaju osnovni nosioci ekonomskog razvitka, kao i razvitka turizma. Posebno je zbog presudnog trenutka razvitka hrvatskog turizma prikazan problem pozicioniranja tranzicijskih zemalja na jedinstvenom europskom tržištu. Njihov daljnji razvitak je determiniran odnosima s vodećim integracijama.

U četvrtom poglavlju "Analiza novih kvalitativnih trendova europskog turizma" prikazane su nove strategije unapređivanja europskog turizma. Razvitak turističkih potreba i promjene u ponašanju turista uvjetuju trajno unapređivanje ponude u cilju ostvarivanja konkurentnosti na europskom turističkom tržištu. Turistička stvarnost je implementacija selektivnih oblika turizma i novih sadržaja po mjeri suvremenog turista. Nužni su i kvalitativni pomaci u upravljanju turizmom s ciljem multipliciranja ostvarenih rezultata turističkog poslovanja. Ipak daljnji razvitak turizma mora biti ograničen afirmacijom ekologije i očuvanjem okoline kao prioritetnim ciljem. Najznačajniji faktor promjena predstavlja unapređivanje marketinške kulture turističkih djelatnika i pogotovo top managementa kao nosioca novih ideja i rješenja.

U petom poglavlju "Uloga destinacijskog marketinga u profiliranju ponude" naglašen je značaj implementacije strateškog marketinga i marketing strategija. Zbog oštre konkurentske borbe na europskom turističkom tržištu nužno je profiliranje optimalne marketing strategije u cilju zadovoljavanja turističkih potreba. Potrebno je naglasiti determinante atraktivnosti turističkih destinacija i kreirati pozitivni i prepoznatljivi image u cilju privlačenja potencijalnih turista. Osnovna strategija predstavlja unapređivanje kvalitete ponude, kao i formiranje

prepoznatljivog turističkog proizvoda i originalnih rješenja koja će pobuditi interes javnosti.

U šestom poglavlju "Marketinške determinante destinacijskog promišljanja hrvatskog turizma", obrađen je problem trenutnog stanja i smjernice budućeg razvitka hrvatskog turizma. Nalazi se na razmeći između recidiva naslijeđenih iz prošlog sustava opterećen nemirnom političkom situacijom i stremljenja prema suvremenim europskim turističkim tendencijama. Hrvatska se izdvaja nepresušnim prirodnim ljepotama i prirodnom osnovicom, ali značajno zaostaje u svim elementima turističke nadgradnje. Osnova daljnjeg prosperiteta leži u određivanju konkretne vizije razvitka, afirmaciji novih elemenata i kvalitativnom unapređivanju ponude i optimalizaciji elemenata marketing mix-a. Nužan je jedinstveni nastup hrvatskog turizma kao zaokružene destinacije na europskom turističkom tržištu.

U sedmom poglavlju "Osnovne pretpostavke marketinške politike budućeg razvitka turizma" prikazana su predviđanja novih turističkih tendencija. Prikazani su budućí elementi turističke ponude. Sve je veći značaj marketing strategija novih destinacija. Izdvajaju se zabavni parkovi, brodske ture, tematske cjeline, etno parkovi kao i afirmacija tradicije i kulturnog blaga. U budućem razvitku neizbježna je i rekonceptija marketinga u turizmu.

U zaključku su sintetizirani rezultati provedenih istraživanja koja potvrđuju ispravnost hipoteze doktorske disertacije. Još jednom je istaknuta važnost kvalitativnog unapređivanja ponude, kao i implementacije destinacijskog marketinga i novih rješenja u svrhu optimalnog zadovoljavanja sve razvijenijih turističkih potreba.

## 2. DEFINIRANJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA I NJEGOVE PRIMJENE NA TURIZAM

### 2.1. Interakcija međunarodne razmjene i međunarodnog marketinga

Postoji mnoštvo različitih definicija međunarodne razmjene. Svima je zajedničko da se razmjena i trgovina odvija između privrednih subjekata dviju ili više zemlja. Međunarodna razmjena ima sve veći značaj u svjetskoj privredi. Privrede različitih zemalja su sve više međusobno povezane i postaju sve više ovisne. Nijedna zemlja nije ekonomski toliko jaka da može samostalno opstati bez međunarodne trgovine. Autarkijske privrede na suvremenom tržištu su osuđene na propast. Svaka zemlja razvija proizvode kojima ostvaruje komparativne prednosti te ih izvozi na međunarodno tržište gdje paralelno nabavlja potrebne proizvode ili sirovine.

Posljednjih godina je prosječna godišnja stopa rasta međunarodne trgovine uvijek bila znatno viša od prosječne godišnje stope društvenog bruto proizvoda.

**Tablica 1:** Odnos stope rasta međunarodne trgovine i društvenog bruto proizvoda

Godina	Stopa rasta međunarodne trgovine	Stopa rasta društvenog bruto proizvoda
1994.	8,8	3,7
1995.	8,9	3,5
1996.	6,7	3,8
1997.	7,2	4,1

**Izvor:** Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 59.

Vrijednost svjetskog izvoza robe i usluga 1998. prešla je vrijednost od 7.000 milijardi USD. Primjetno je da zemlje u razvitku bilježe



brži trend povećane stope rasta međunarodne trgovine (9,6%–11,6%) u odnosu na visokorazvijene zemlje (4,8%–8,8%). “Otvaranje međunarodnoj razmjeni u uvjetima imperfektne konkurencije, diferencijacije proizvoda i ekonomije opsega za male je zemlje uvijek korisno, izvoz će biti vitalni čimbenik proširenja tržišta omogućavajući tako malim zemljama postizanje ekonomije opsega, a uvoz će omogućiti potrošačima (u puno većoj mjeri nego u slučaju velikih zemalja) veći izbor proizvoda i varijaciju proizvoda.”<sup>1</sup> Malo domaće tržište definitivno predstavlja specifičnu prepreku tehnološkom unapređenju, međunarodnoj konkurentnosti i ekonomskom rastu. Postoje tri generičke strategije proširenja domaće tržišta i integriranja u ekonomski sustav: pomoću stranih ili vlastitih transnacionalnih kompanija ili regionalno.

“Glavni razlog međunarodne razmjene su nejednaki i trajno različiti uvjeti proizvodnje i privrednog života pojedinih zemalja.”<sup>2</sup> Ona institucionalizira potencijal kroz izvoz viškova i uvoz manjkova. Specifična konstelacija privrednih uvjeta rezultira komparativnim prednostima, potencijalom koji omogućava efikasnu realizaciju boljih prirodnih ili stvorenih uvjeta na tržištu. Oštra konkurentna borba na tržištu potiče međunarodnu razmjenu. Konkurentnost je rezultat stupnja zadovoljenja potreba kupaca (poslovna politika prilagođava se sve raznovrsnijim potrebama kupaca), orijentiranost konkurenciji (istraživanje njene mogućnosti i definiranje programa razvitka i aktivnosti) i internacionalnog međudjelovanja svih raspoloživih resursa u kreiranju superiorne vrijednosti. Elementi komparativnih prednosti zasnivaju se na faktorima uspjeha koji rezultiraju stvarnim prednostima. Diferenciraju se prednosti niže razine koje se temelje na nižim cijenama i više razine koje počivaju na superiornosti u kvaliteti (Porterov generički model konkurentnosti). Ostvarene prednosti determiniraju izlazne performanse koje se očituju u povećanom prihodu, profitu, udjelu na tržištu. Model je beskonačan, dinamičan i odvija se u ciklusima. Temelji se na povratnoj vezi, odnosno dio profita (zavisno da li su prioritetni kratkoročni ili dugoročni ciljevi) se reinvestira za ostvarenje i poticanje novih komparativnih prednosti.

Konkurentnost neke zemlje u međunarodnoj trgovini ovisi o:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Crnjak–Karanović, B.: *Ogledi na tranzicijske probleme hrvatskog gospodarstva sa stajališta međunarodnog marketinga*, Tržište, 1/2, 1997., str. 65.

<sup>2</sup> Aćimović, M.: *Međunarodna privredna suradnja*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991., str. 16.

<sup>3</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 96.

- otvorenosti – u kojoj je mjeri zemlja integrirana u svjetsku privredu,
- vladi – mjeri se uloga države, utjecaj fiskalne politike, opseg intervencije države te kvaliteta državnih usluga,
- financijama – kvaliteta i širina financijskih usluga,
- tehnologiji – sposobnost stvaranja i širenja tehnološkog napretka i znanstvenih spoznaja,
- infrastrukturi – kvaliteta i kvantiteta transportnog sustava, telekomunikacijska mreža,
- managementu – kvaliteta općeg, poslovnog managementa, kontrola kvalitete, ljudski resursi i marketing,
- ljudskim resursima – mjerenje efikasnosti i fleksibilnosti tržišta rada,
- institucijama – analizira se stabilnost zakonskih i društvenih institucija.

Konkurentnost je uvjetovana vanjskim činiocima: opći okvir u kojem poduzeće obavlja djelatnost i unutarnjim varijablama pod kontrolom privrednih nosioca. Konkurentnost nacionalnih privreda ovisi o:

- istraživanju i promišljanju o budućnosti te o stupnju izvjesnosti događaja pojedinih opcija,
- kulturi inoviranja temeljenoj na permanentnom učenju i usavršavanju,
- marketinškoj strategiji koja će optimalno zadovoljiti nove potrebe.

Jačanje međunarodne konkurentnosti donosi potrošačima prednost većeg izbora, bolje kvalitete proizvoda i usluga i nižih cijena. Međutim, istovremeno lokalnim proizvođačima uvjetuje gubitak tržišta, lošije poslovanje i smanjenje broja zaposlenih.

Konkurentnost je osobito izražena u uvjetima globalizacije koja podrazumijeva ujednačavanje pravila ekonomskog, političkog ponašanja svih subjekata ekonomsko-političkog života.

Determinante procesa privredne globalizacije su:<sup>4</sup>

- nacionalne ekonomije su iz dana u dan relativno sve otvorenije,
- put prema globalnom tržištu vodi preko regionalnih integracija,
- nacionalna ekonomija svojevrijedno se odriče dijela političkog i privrednog suvereniteta,
- razina razvijenosti – startna pozicija priključivanja nacionalne ekonomije globalizacijskim procesima,
- globalizacija nameće raspravu o faktorima proizvodnje,
- globalizacija i lokalizacije – dvije strane jedno te istog procesa,
- nacionalne ekonomije sve manje upravljaju globalnim privrednim procesima.

Globalizacija uvjetuje sljedeće procese:

- povećanje međunarodne trgovine – u razvijenim je zemljama udio međunarodne trgovine u ukupnom BDP-u narastao u razdoblju 1987.–99. s 27% na 39%, dok je kod zemalja u razvitku rast ostvaren s 10% na 17%;
- porast izravnih stranih ulaganja – ukupna izravna ulaganja su u razdoblju 1988.–99. utrostručena s 192 na 610 milijardi USD, dok odnos izravnih stranih ulaganja prema BDP-u konstantno raste i kod razvijenih i kod zemalja u razvitku;
- tokovi na tržištima kapitala – kapital se premješta neovisno o granicama s jedinim ciljem ostvarivanjem profita.

Rast međunarodne trgovine potiče rast nacionalnih privreda, međunarodne ekonomske integracije, ekonomsku i političku stabilnost, napredak sustava telekomunikacije, ... Međunarodna strateška orijentacija je izbor države o načinu ulaska u međunarodnu razmjenu dobara i usluga. Budući da način ulaska na svjetsko tržište može biti dvojak – otvorena i zatvorena privreda, razlikuju se unutarnja (umjerena i izrazita) i vanjska (umjerena i izrazita) strateška orijentacija. Kao osnovni kvalitativni i kvantitativni pokazatelj strateških orijentacija su: stopa efektivne zaštite,

---

<sup>4</sup> Filipić, P., Reić, Z.: *Prema teoriji globalizacijskog procesa*, Turizam, 2/2000., str. 121.

direktna uvozna kontrola, instrumenti poticaja izvoza, efektivan devizni tečaj.

**Slika 1.** Osnovne značajke međunarodnih strateških orijentacija

Orijentacija Značajke	Izrazita vanjska	Umjerena vanjska	Umjerena unutarnja	Izrazita unutarnja
Efektivna stopa zaštite	Jako niska	Relativno niska	Relativno visoka	Visoka uz varijacije
Direktna uvozna kontrola	Nema je ili veoma je ograničena	Ograničena primjena	Primjenjuje se	Masovna primjena
Instrumenti poticanja izvoza	Primjenjuju se	Ograničena primjena	Slabo zastupljeni	Veoma uska primjena
Efektivan devizni tečaj	Izjednačen	Viši za uvoznike	Neznatno precijenjen	Izrazito precijenjen

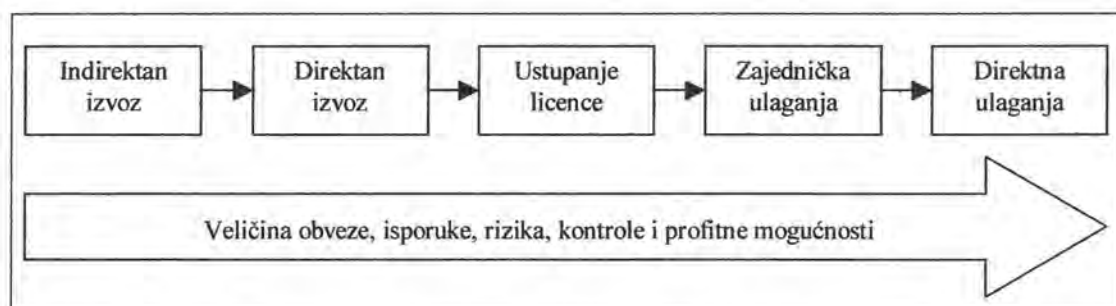
**Izvor:** Škuflić, L.: *Međunarodna strateška orijentacija Republike Hrvatske*, Ekonomski pregled, br. 3–4, 1999., str. 401.

Suprotno države znaju ograničavati rast međunarodne ekonomije zadržavajući kontrolu nad pristupom nacionalnom tržištu. Potreba zadržavanja novca u nacionalnim granicama, smanjenje nezaposlenosti, želja za unapređivanjem razvitka, jačanje nacionalne sigurnosti i zaštita vlastite privrede glavni su argumenti koji idu u prilog miješanja i intervencije vlada u odvijanju slobodne međunarodne razmjene. Umjetne prepreke koje stvaraju i nameću lokalne vlade smanjuju ne samo vrijednost međunarodne razmjene, već i količinu proizvedenih dobara i usluga u svijetu i samim time i svjetsko bogatstvo. Diferenciraju se različiti oblici barijera i zapreka: carine, kvote, embargo. Problemi ulaska na strana tržišta su:<sup>5</sup> višak zaduženosti u inozemstvu, nestabilne države, devizni problemi, uvjeti ulaza za stranu državu, korupcija, tehnološko gusarstvo, visoki troškovi proizvoda i komunikacijska prilagodba. Pri ulazu na strana tržišta nužno je ispitati sve činioce tržišta, karakteristike populacije (demografske varijable – broj i veličina obitelji, obrazovanje, zaposlenje, religija,...), mogućnost kupnje (veličina nacionalnog prihoda, raspodjela prihoda,...).

<sup>5</sup> Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 507.

Uključenje poslovanja poduzeća u međunarodne okvire je posljedica rasta i razvitka privrede u cjelini i novih situacija u međunarodnom i lokalnom okruženju. Izlazak na međunarodnu scenu kondicionira poduzeće, osposobljavajući ga za tržišno nadmetanje i opstanak. Odluka o internacionalizaciji mora biti rezultat spoznaje vlastitih sposobnosti i mogućnosti koje nudi strano tržište. Neophodno je analizirati efikasnost ulaska na strana tržišta: procjena aktualnog tržišnog potencijala, predviđanje budućeg tržišnog potencijala, analiza rizika, predviđanje prodajnog potencijala, predviđanje troškova i profita, procjena prinosa od ulaganja. Diferenciraju se različiti oblici ulaza na strana tržišta: indirektan izvoz, direktan izvoz, ustupanje licence, zajednička ulaganja, direktna ulaganja.

**Slika 2:** Načini ulaza na strana tržišta



**Izvor:** Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 1995., str. 524.

Sve je veća važnost i usluga u međunarodnoj trgovini. Razlozi internacionalizacije usluga su:<sup>6</sup>

- teorija komparativnih prednosti vrijedi i za usluge,
- došlo je do ukidanja redukcija u međunarodnoj razmjeni usluga,
- porast razine dohotka tako da se više sredstava izdvaja za usluge,
- želje i potrebe novih segmenata na inozemnom je tržištu ponekad moguće zadovoljiti postojećom ili neznatno promijenjenom ponudom usluga,
- priroda usluga zahtjeva aktivnost poduzeća na inozemnom tržištu.

<sup>6</sup> Vellas, F., Becherel, L.: *International Tourism*, Macmilian Business, London, 1995., str. 87.

Posebno se izdvaja značaj turizma kao specifične grane privrede. Sve se veći broj turista odlučuje za destinacije u stranoj zemlji kako bi upoznali prirodne i društvene atraktivne faktore. Turisti žele upoznati nove kulture, novi način razmišljanja, shvaćanja, različitu arhitekturu, kulturne, društvene manifestacije. U prilog toj tvrdnji idu numerički podaci:

- 1990. godine svjetski prihod od turizma je iznosio 7,8% svjetske izvozne trgovine, dok se 1995. godine taj udio smanjio na 7,6%. Prihod od turizma u tih 5 godina je u svijetu porastao s 264 milijarde USD na 320 milijardi USD. Godine 1999. prihod se popeo na 441 milijardi USD. Razvitak turizma se može prikazati i na povećanju broja gostiju (1995. 567 milijuna gostiju, a 1999. godine 656 milijuna gostiju). U daljnjem razvitku očekuje se stopa porasta financijskog poslovanja turizma 4-5% godišnje;
- turizam zapošljava 262 milijuna ljudi ili 16,7% svjetske radne populacije. Predviđa se da će do 2007. godine biti zaposleno 383 milijuna ljudi u turizmu, odnosno da će se otvarati novi posao svake 2,4 sekunde. Osnova zapošljavanja je obiteljsko poduzetništvo, tako da npr. u EU postoji 1,5 milijuna poduzeća ili 95% ukupnog broja poduzeća s manje od 10 zaposlenih.

Turizam će u budućnosti imati još veći udio u međunarodnoj trgovini zbog: demografskih i socijalnih promjena, rasta slobodnog vremena, diferencijaciji proizvoda, oplemenjivanja i kvalitativnog unapređenja ponude i segmentacije tržišta.

Međunarodna trgovina se ne može sagledati odvojeno od međunarodnog marketinga. Njihova razlika je u tome što je međunarodna trgovina djelatnost nacionalnih privreda, dok međunarodni marketing predstavlja tržišne aktivnosti domaćih i inozemnih poduzeća. Međunarodni marketing je koncepcija poslovanja, stil upravljanja i vođenja, stav prema globalnom tržištu, rizik ulaženja u međunarodne operacije i profit kao nagrada za investiranje. Međunarodni marketing je strategija koja se razvija radi postizanja nekih ciljeva na stranim tržištima temeljena na sposobnosti poduzeća i stanja u okruženju i međunarodnoj konkurenciji. Brine o planiranju i vođenju transakcija preko nacionalnih granica kako bi se zadovoljili ciljevi pojedinaca i poduzeća. Svrha međunarodnog marketinga je iniciranje razmjene privrednih činioca iz dviju ili više zemalja kako bi se zadovoljile potrebe potrošača, poduzeća ili društva u cjelini. Pospješuje

međunarodnu razmjenu i uvjetuje podmirenje zahtjeva i ostvarivanje dobiti na međunarodnom tržištu.

## 2.2. Upravljanje međunarodnim marketingom

Međunarodni marketing je komunikacijska veza poduzeća sa svijetom i sposobnost transformacije tržišnih problema u poslovne šanse. Razlike između nacionalnog i međunarodnog marketinga su iznimno važne i brojne, a očituju se u:

- različitim strukturama okruženja,
- drukčijoj upotrebi marketinških metoda i tehnika,
- pojačanoj međunarodnoj konkurenciji,
- prilagodbi marketinških programa svakom stranom tržištu i
- primjeni globalnih strategija na jedinstvenom tržištu.

Međunarodni marketing je mnogo složeniji i kompleksniji zbog diferenciranih uvjeta poslovanja na različitim tržištima i različitoj kulturi i sustavu potreba potrošača. Specifičnost međunarodnog marketinga je njegova sredina, sastavljena od sociokulturnih, ekonomskih, geografskih, demografskih varijabli te varijabli tehnološkog progresa, međunarodne konkurencije i kooperacije. Sve te varijable se razvijaju po vlastitom trendu, a zadatak je marketinga da shvati sva ta kretanja i posluje u skladu s njima. Cilj međunarodnog marketinga je:

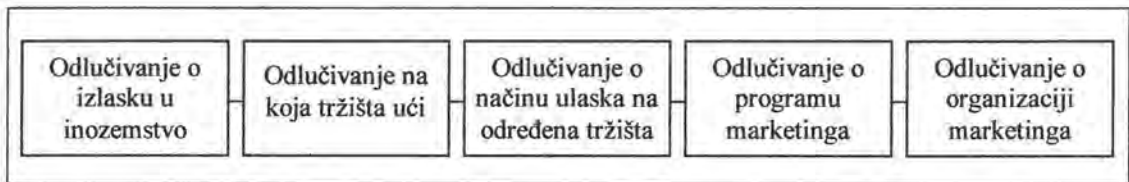
- horizontalni (širenje na nova inozemna tržišta) ili
- vertikalni (veći promet na postojećim tržištima).

Ostvarenje profita zadovoljenjem potreba i zahtjeva inozemnih kupaca za odgovarajućim proizvodima i uslugama generalni je cilj i krajnji domet strategije međunarodnog marketinga. Paralelno ciljevi se mogu definirati kao: povećanje učešća na tržištu, povećanje prometa, rentabilnost poslovanja, minimaliziranje rizika, uvođenje inovacija, kretanje pozitivnog

imagea i dugoročan rast poduzeća. Prema Druckeru centralna težnja poduzeća je opstanak, a osnovni cilj kupac jer samo on omogućava opstanak i razvitak. Stoga su marketing i inovacije jedine kreativne poduzetničke funkcije u poduzeću.

Strateški marketing proces sadrži stratešku analizu okruženja konkurencije i ostalih čimbenika, prognozu budućih trendova u području poslovanja poduzeća: utvrđivanje ciljeva, strategija i područja djelovanja, odabir strategije za ciljna tržišta, određivanje marketinških ciljeva te oblikovanje, usmjeravanje i izvedba marketinških ciljeva. Diferenciraju se različite odluke u međunarodnom marketingu i prilagođavanje različitim tržištima na koje poduzeće želi izaći.

**Slika 3:** Glavne odluke u međunarodnom marketingu



**Izvor:** Kotler, P.: *Upravljanje međunarodnim marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 516.

Upravljanje međunarodnim marketingom podrazumijeva vršenje marketinških aktivnosti poduzeća radi ostvarenja planiranih ciljeva. Upravljanje predstavlja sustavnu tehniku koja podrazumijeva sljedeće odluke:<sup>7</sup>

- analizu poduzeća i međunarodnog okruženja,
- odabir strategija po kojim će se razvijati program međunarodnog marketinga,
- odabir stranih tržišta, odabir strategije nastupa na stranim tržištima, te skupina proizvoda i usluga s kojima će poduzeće nastupati na stranim tržištima,

<sup>7</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 9.

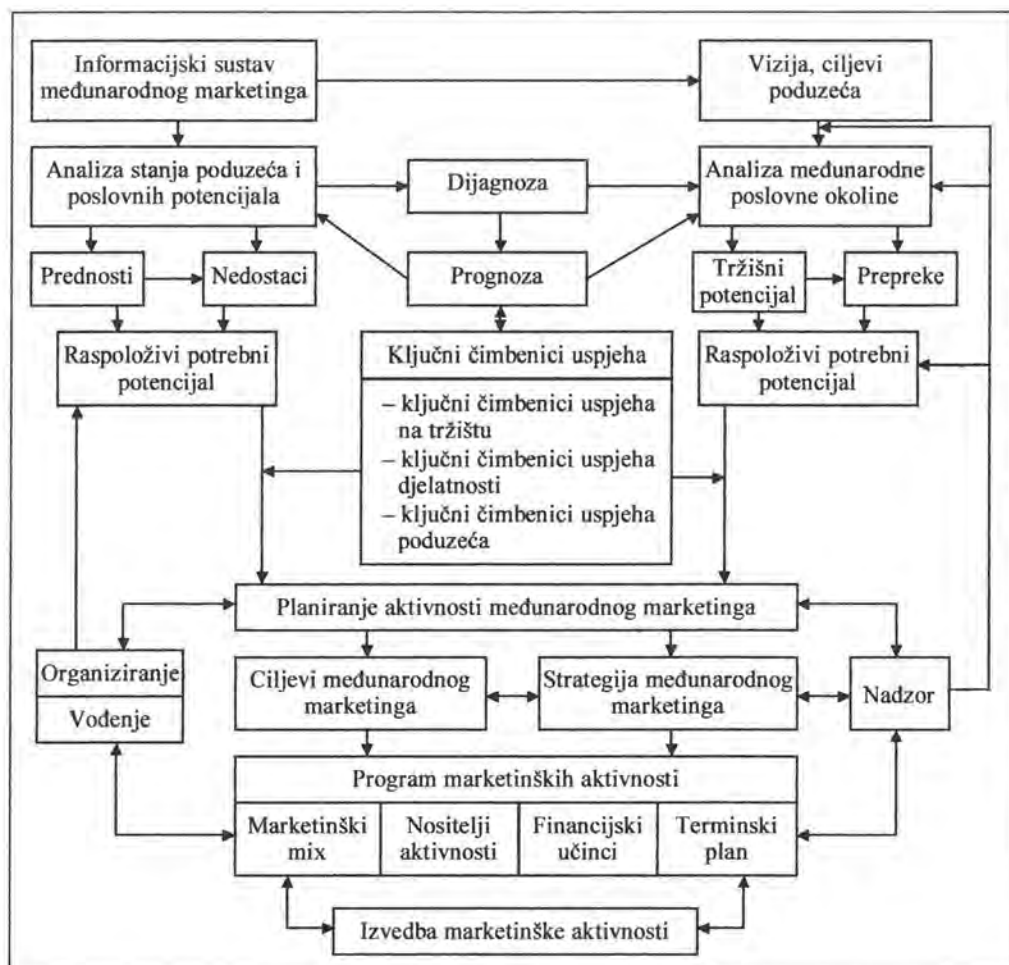


- utvrđivanje ciljeva koje poduzeće želi postići na odabranom stranom tržištu,
- izradu plana akcije koje će biti poduzete radi ostvarenja različitih ciljeva,
- nadzor i kontrolu izvršenja marketinških planova.

Diferenciraju se različiti procesi koji utječu na upravljanje međunarodnim marketingom. Na tržištu su sve prisutnije ekonomske integracije koje se izdvajaju u jedinstvena tržišta (primjer EU) te polako nestaju razlike između njihovih članica. Suprotno sve je izraženija konkurencija u borbi za ostvarenje veće dobiti, sve je veći trend internacionalizacije i globalizacije međunarodnih tržišta. Tehnološki razvitak utječe na kreiranje novih, kvalitetnijih proizvoda. Teško je predvidjeti kako će se tehnologija razvijati u nekoliko sljedećih godina, a nezamislivo u budućim dekadama. Dolazi i do promjena u psihologiji kupaca, odnosno u hijerarhiji njihovih potreba. Sve je izraženiji značaj informatičke tehnologije u službi informiranja kupaca i upoznavanja s ponudom na tržištu.

Polazište strateškog upravljanja marketinga je istraživanje tržišta na kojem se razlučuju inicijatori budućih trendova. Definiiraju se ključni faktori uspjeha te se razrađuju planovi aktivnosti međunarodnog marketinga. Određuju se ciljevi, provode se odabrane strategije. Na kraju se vrši kontrola, odnosno definira se uspješnost strategije i nužnost njihove optimalizacije.

Slika 4: Strateško upravljanje međunarodnog marketinga



**Izvor:** Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 17.

Analitičku osnovu za strateško upravljanje međunarodnim marketinškim aktivnostima čine sljedeće analize:<sup>8</sup>

- analiza stanja poduzeća i prognoza razvitka poduzeća i njegovih poslovnih potencijala,
- analiza međunarodne poslovne okoline i istraživanje stranih tržišta,
- izbor ciljnih tržišta i tržišnih segmenata.

Strateško upravljanje međunarodnog marketinga je proces

<sup>8</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 16.

planskog i ciljnog povezivanja marketinških potencijala poduzeća utemeljenih na strateškom odlučivanju i upotrebi suvremenog instrumentarija za analizu, planiranje, izradbu i kontrolu marketinških aktivnosti.

Međunarodno marketing istraživanje je kontinuirani proces pretvorbe nepoznatih varijabli okruženja nad kojima nije moguć nadzor u poznate. Informacijski sustav registrira promjene na tržištu i u okruženju te ih konfrontira s mogućnostima poduzeća kao inpute poslovnog procesa međunarodnog marketinga. Omogućuje izbor optimalnog rješenja pri odlučivanju, što ograničava rizik i neizvjesnost. Na osnovu istraživanja vrši se marketing planiranje, odnosno kvantitativno i kvalitativno se specificiraju ciljevi i zadaci koje treba realizirati s odgovorima na pitanje tko, što, gdje, kada i kako treba uraditi u određenom planskom razdoblju. Planiranje olakšava odlučivanje te određuje: izbor ino tržišta, način ulaska, marketing strategiju i organizaciju.

**Slika 5:** Matrica planiranja međunarodnog marketinga

Međunarodne odluke	Situacijska analiza	Analiza šansi i rizika	Ciljevi	Marketing program	Marketing budžet	Prodajni volumen	Prodajni profit
A Izbor ino tržišta							
B Način ulaska							
C Marketing strategija							
D Marketing organizacija							

**Izvor:** Paliwoda, S.: *International Marketing*, Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford, 1993., str. 385.

Integralni proces planiranja se može podijeliti na sljedeće faze:<sup>9</sup>

- interna analiza snaga i slabosti i procjena potencijala poduzeća,
- analiza nacionalnog i međunarodnog tržišta i tržišnog okruženja s prognozom,
- definiranje ciljeva,
- ispitivanje alternativnih strategija,
- izrada plana.

<sup>9</sup> Madaro, S.: *International marketing, A Strategic Approach to World Markets*, Unwin, London, 1977., str. 150.

Izrada plana rezultira marketinškim strategijama koje predstavljaju marketing način razmišljanja, prema kojem se od svake poslovne jedinice očekuje da postigne svoje marketing ciljeve.

Diferenciraju se tri osnovne strategije međunarodnog marketinga:<sup>10</sup>

- strategija nediferenciranog marketinga – standardni proizvod koji može zadovoljiti sve zahtjeve na svim tržištima,
- strategija diferenciranog marketinga – zahtjevi potrošača su različiti pa su potrebni i različiti proizvodi,
- strategija koncentriranog marketinga – proizvod i marketing se trebaju usmjeriti prema manjem broju segmenata na međunarodnom tržištu.

U međunarodnom marketingu najbitnije je smjestiti elemente marketing mix-a u okružje stranih tržišta te uzeti u obzir za svako strano tržište konkurenciju i zahtjeve potrošača. U procesu internacionalizacije poduzeće se odlučuje za različite kombinacije standardizacije i lokalne adaptacije proizvoda, cijene, distribucije i promocije. Proces diferencijacije proizvoda čini osnovni sadržaj programiranja marketing strategije jer izdvaja novi proizvod iz mase, izvlači ga iz anonimnosti i vraća pozornost potrošača. Potrebno je oblikovati proizvod za pojedino strano tržište: dizajn, marku, ambalažu, pakiranje, garanciju, servis.

**Slika 6:** Pet međunarodnih strategija proizvoda i promocije

	Ne mijenjati proizvod	Adaptirati proizvod	Razviti novi proizvod
Ne mijenjati promociju	1) Isti oblik proizvoda	3) Adaptacija proizvoda	5) Inovacija proizvoda
Adaptirati promociju	2) Adaptacija komunikacije	4) Dualna adaptacija	

**Izvor:** Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 520.

<sup>10</sup> Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 127.

Nužno je također definirati politiku cijena i uvjete prodaje, način prodaje, vrstu distribucijskih kanala, medije i sredstva nastupa na stranim tržištima.

**Slika 7:** Strategije za međunarodnu distribuciju i određivanje cijena

		DISTRIBUCIJA	
		Nema napora za ustanovljenje novih marketinških kanala	Ustanovljenje novih marketinških kanala
Politika cijena	Ne mijenjaju se politike cijena	1) Ista politika cijena, nema nadzora nad distribucijom	3) Postavljanje novih kanala i ista politika cijena
	Promjena politika cijena	2) Politike cijena mijenjaju se za međunarodna tržišta, nema nadzora nad distribucijom	4) Razvijaju se novi kanali i mijenjaju politike cijena

**Izvor:** Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 743.

Sve te strategije imaju zajednički cilj: povećanje profita i zadovoljenje potreba potrošača.

Kontrola također ima veliku važnost u procesu upravljanja marketingom. Cilj kontrole su povratne informacije s tržišta koje omogućavaju optimalizaciju marketinških strategija. Česte promjene na međunarodnom tržištu uvjetuju neispunjenje plana. Kontrola planiranja izvoznog poslovanja mora zato imati prognostičku i dijagnostičku funkciju. Zadaci kontrole su:

- nadzirati izvedbu, aktivnosti i predviđati buduća kretanja,
- utvrđivati i analizirati stupanj izvršenja postavljenih ciljeva,
- utvrđivati odstupanje izvedbe u odnosu na plan,
- prikupljati informacije koje će poboljšati izradu novog plana.

Elementi kontrole su: nadzor vršenja marketing strategije i utvrđivanje odstupanja, analiza odstupanja i utvrđivanje budućih situacija.

Upravljanje marketingom se treba prilagođavati promjenama okruženja i paralelno se razvijati s napretkom tržišnih činioca. Nove će se promjene osjetiti i na području primjene međunarodnog marketinga u turizmu.

### 2.3. Primjena međunarodnog marketinga na turizam

Cilj međunarodnog marketinga u turizmu je maksimalno zadovoljenje turističkih potreba uz ostvarenje profita. Zadaci marketinga u turizmu su:<sup>11</sup>

- istražiti potencijalna tržišta,
- otkriti želje i potrebe potencijalnih turista,
- prodati turističke usluge,
- inicirati maksimalnu turističku potrošnju i
- nagovoriti turista na njegov ponovni dolazak.

Specifičnosti marketinga u turizmu proizlaze iz karakteristika marketinga usluga, koji se diferencira od marketinga roba.

**Tablica 2:** Karakteristike roba i usluga

Roba	Usluga
Proizvodi se	Pružaju se
Proizvodi se u tvornicama zatvorenim za kupce	Pružaju se uz sudjelovanje potrošača
Prodaju se u mjestima obitavanja potrošača	Potrošači putuju prema mjestima gdje usluga nastaje
Kupovina znači pravo vlasništva	Kupovina omogućuje povremeno korištenje usluga u određenom vremenu i prostoru
Roba je vidljiva	Usluge su nevidljive
Može se skladištiti	Ne može se skladištiti

**Izvor:** Izrada autora

<sup>11</sup> Dewit Coffman, D.: *Marketing for A full House*, Scholl of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, New York, 1976., str. 5.

Osnove marketing sustava su:<sup>12</sup>

- marketing istraživanje i analiza – istraživanje trenutnih trendova na turističkom tržištu i projiciranje mogućih tendencija u budućnosti, analiza turističkih potreba i aktivnosti konkurencije,
- business strategija i marketing planiranje – analiza marketing strategija i operativnih planova, analiza razvitka turističkog proizvoda,
- planiranje budžeta – analiza potrebnih budžeta za provođenje marketinških aktivnosti,
- implementacija – detaljan program aktivnosti za zadovoljavanje turističkih potreba pri boravku u destinaciju,
- evaluacija – istraživanje uspješnosti provedenih marketinških aktivnosti, otkrivanje povratne veze, odnosno utisaka turista o kvaliteti ponude destinacije.

Važnost turizma i njegove marketing strategije se očituje što turizam inicira rast čitave privrede, utječe na razvitak svih djelatnosti, utječe na platnu bilancu, povećanje izvoza, poboljšanje životnog standarda, na rješenje problema nezaposlenosti stanovništva, na razvitak nedovoljno razvijenih područja.

Ekonomске značajke i značenje turizma kao poticajnog čimbenika ekonomskog razvitka pojedine zemlje ogledaju se u slijedećem:<sup>13</sup>

- turizam je važan čimbenik proširenja ekonomskih odnosa s inozemstvom čime utječe na povećanje domećeg društvenog proizvoda i poboljšanje platne i devizne bilance zemlje,
- turizam utječe na regionalni razvitak i gospodarsko otvaranje pojedinih područja i krajeva,
- turizam utječe na ubrzano otvaranje novih radnih mjesta u uslužnim odnosno tercijarnim djelatnostima,
- turizam omogućuje dodatni plasman poljoprivrednih, obrtničkih i industrijskih proizvoda na domaćem tržištu,

<sup>12</sup> Middleton, V. T. C.: *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann Ltd., Oxford, 1993., str. 17.

<sup>13</sup> Prebežac, D., Jurčević, M.: *Promet u funkciji poticaja turizma Republike Hrvatske*, Acta Turistica 1/2001, Zagreb, str. 89.

- turizam omogućuje valorizaciju gospodarskih i kulturno povijesnih vrijednosti jedne zemlje i njihovo prezentiranje široj međunarodnoj javnosti.

Međunarodna marketing strategija je racionalan pristup donošenja pojedinačnih odluka u marketing aktivnostima u turizmu izvan granice vlastite države. Značenje međunarodnog marketinga proizlazi iz sve većeg prometa i konkurencije koja vlada na europskom i svjetskom turističkom tržištu.

Uspjeh implementiranja međunarodnog marketinga u turizmu ovisi o efikasnosti planiranja kojim se determiniraju politika, strategija i ciljevi.

Osnovna pitanja u planiranju međunarodnog marketinga u turizmu su:<sup>14</sup>

- odluka o izboru nacionalnih turističkih tržišta na kojima će se vršiti plasman proizvoda,
- odluka o načinu nastupa na izabranom turističkom tržištu,
- odluka o kombinaciji elemenata marketing mix-a.

Ne može se globalizirati već se moraju razvijati pojedine marketinške strategije za pojedine zemlje. Presudno je izvršiti segmentaciju, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje turističkog proizvoda u svijesti potencijalnih turista.

“Strategija segmentacije tržišta je koncepcija marketinga kojom se kupci na raznovrsnim tržištima razvrstavaju u manje, sličnije ili istovrsne elemente. Pri tome se nastoji uspostaviti ravnoteža između dobivanja razumno velikih i pouzdanih skupina i postizanja dovoljno velike sličnosti među njima sa svrhom ponude standardnog marketinškog spleta.”<sup>15</sup> Segmentacija podrazumijeva aktivnosti marketinga na pronalaženju skupina potencijalnih turista na tržištu, sličnih želja i zahtjeva. Potrebno je proučiti stav, način života, želje turista iz pojedinih domicilnih zemalja i kreirati marketing mix. Za maksimalno zadovoljenje potreba postoje različiti kriteriji segmentacije tržišta – zemljopisne varijable, demografske, psihografske, socioekonomske varijable. Paralelno segmentacija se može vršiti prema karakteristikama potencijalnih turista, prema demografskim,

<sup>14</sup> Berc Radišić, B.: *Marketing u hotelijerstvu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1999., str. 170.

<sup>15</sup> Dibb, S i dr.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995., str. 69.



ekonomskim, geografskim, psihološkim karakteristikama, prema načinu i stilu života, prema cijeni.

Nakon segmentacije, nužno je pozicioniranje. "Njime se označava mjesto koje proizvod zauzima na danom tržištu, a određuje se načinom kako ga doživljava relevantna skupina potrošača (ciljni segment tržišta)."<sup>16</sup> Pozicioniranjem se kreira image proizvoda u svijesti turista.

Osnovna strategija međunarodnog marketinga je definiranje marketing mix-a primjerenog potrebama inozemnih turista. Nužno je razviti konkurentan i kvalitetan turistički proizvod namijenjen određenim tržišnim segmentima. Komponente proizvoda su: prirodne atraktivnosti destinacije, sadržaji i usluge destinacije, pristupačnost destinacije, image destinacije i ostvareni value for money.

Cijena mora biti primjerena kvaliteti proizvoda, a ujedno i konkurentna na europskom turističkom tržištu. Konkurentske prednosti se moraju ostvarivati većom kvalitetom, a ne snižavanjem cijena.

Kanali distribucije trebaju biti funkcionalni te omogućiti lak pristup turista željenim turističkim proizvodima.

Zadatak promocije je da upozna potencijalne turiste s prednostima destinacije i tako ih privuče na odmor. "Razlozi za promociju mogu biti mnogostruki, ali se obično smatra da je neto dobitak osnovni poticaj koji pokreće najveći broj slučajeva."<sup>17</sup>

Međunarodnim marketingom u turizmu se teži ostvarenju konkurentskih prednosti na turističkom tržištu što doprinosi ostvarenju ciljeva poslovanja. Metode za ostvarenje konkurentskih prednosti su:

- definiranje ciljnih segmenata i promocija,
- određivanje cijena,
- kalkulacija troškova,
- management kao garancija kvalitete usluga,
- značaj touroperatora,

<sup>16</sup> Wind, Y.: *Going to a Market*, New Twist for Sone Audt , 1992., str. 29.

<sup>17</sup> Ivanović, Z.: *Financijski menedžment*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997., str. 229.

- obučavanje zaposlenih,
- definiranje novih sadržaja,
- ponuda posebnih programa za stalne goste,
- ekologija,
- database management,
- direktni marketing,
- branding ,
- inovacija ponude.

Ciljevi međunarodnog marketinga se mogu podijeliti na strateške i operacijske. Strateški ciljevi marketinga u turizmu su:<sup>18</sup>

- povećanje broja noćenja turista,
- povećanje iskorištenosti kapaciteta,
- osvajanje novog segmenta turističkih korisnika,
- povećanje potrošnje u sklopu segmenta koji već pokazuje interes za proizvod,
- povećanje turističke potrošnje po turistu,
- povećanje prosječnog boravka turista,
- zadržavanje stečene pozicije na turističkom tržištu,
- promjena strukture potrošnje,
- promjena image-a proizvoda i usluge.

U operacijske ciljeve ubrajaju se:<sup>19</sup>

- povećanje potrošnje mladih skupina potrošača,
- povećanje mogućnosti za razvitak kongresnog turizma,
- povećanje broja kulturno–umjetničkih, sportskih manifestacija i priredbi.

Međunarodni marketing u turizmu ima kapitalnu ulogu u

<sup>18</sup> Senečić, J., Vukonić, B.: *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1998, str. 46.

<sup>19</sup> Ibid.

privlačenju turista u destinacije kao i zadovoljenje njihovih sve razvijenijih potreba. U receptivnim zemljama prevladavaju inozemni gosti tako da je nužno marketinškim aktivnostima djelovati na potencijalne turiste emitivnih zemalja. Složenost tih aktivnosti se temelji na različitim sustavima vrijednosti koji vladaju na određenim tržištima. Ne postoji univerzalna marketinška strategija koja će optimalno djelovati na sve turiste. Zato je neophodno analizirati ekonomsko-političke determinante koje vladaju u emitivnim zemljama.

### 3. MAKROEKONOMSKO DJELOVANJE INTEGRACIJSKIH KRETANJA NA RAZVITAK EUROPSKOG TURIZMA

#### 3.1. Ekonomsko političke determinante europskog tržišta

Na europskom tržištu diferenciraju se različiti ekonomski i politički procesi. Neprekidne promjene dominiraju tržištem i uvjetuju novi ekonomski poredak. Javljanje se novi odnosi u strukturi i funkcioniranju ekonomskog sustava. Nacionalne države više nisu jedina jedinica koja je u stanju voditi djelotvornu ekonomsku politiku. Moć odlučivanja se prebacuje na regionalna ekonomska udruženja, prvenstveno EU. Postoji i treća jedinica – svjetska privreda novca, kredita i investicijskih tokova koja ne poznaje nacionalne granice. Napokon djeluje i četvrta jedinica – transnacionalne kompanije koje su globalno pokretljive, a dio je njih po svojoj snazi usporedivo ili čak jače od zemalja u kojoj djeluju. Na tržištu vlada oštra konkurencija u borbi za multipliciranje profita. Svi ekonomski subjekti nastoje proširiti svoje djelovanje te osvajati nova tržišta. Svrha ulaska poduzeća na strana tržišta je: povećanje rasta profita, maksimiziranje prihoda, optimaliziranje ekonomije razvitka i učvršćivanje tržišne pozicije. Dolazi do povećanja međunarodne trgovine koju potiče:

- rastući utjecaj ekonomskog razvitka slabije razvijenih zemalja,
- integraciju svjetskog tržišta financija,
- rast efikasnosti transporta i telekomunikacija,
- otvaranje novih tržišta.

Ekonomske odnose u sklopu međunarodne trgovine determiniraju različite integracije (EU, EFTA, CEFTA) kao i njihov odnos prema ostalim zemljama Europe. Ekonomski okvir razvitka pojedine zemlje se može prikazati pomoću različitih indikatora: stope poreza, stope inflacije, cijene faktora proizvodnje, cijene i kvalitete inputa, cijene energetske izvora. Značaj se može dokazati na primjeru različitih poreznih stopa u turizmu koje određuju cjenovnu konkurentnost zemalja (prilog 2). Obilježje ekonomskog okruženja određuju privlačnost zemlje kao destinacije za inozemne proizvode, usluge i ulaganja. Ekonomsku snagu pojedine zemlje

određuju različiti pokazatelji:<sup>20</sup> ekonomski sustav, bruto domaći proizvod, stanovništvo i prihodi, koncept ekonomskog napretka, struktura potrošnje, infrastruktura,... Diferenciraju se i drugi indikatori privrednog kretanja: udio bruto investicija u društvenom proizvodu, godišnja stopa rasta društvenog proizvoda, implicitni deflator društvenog proizvoda.

Paralelno s ekonomskom situacijom, na političkom planu Europe razlučuju se dva dijametralno suprotna procesa:

- ujedinjenje Njemačke, rušenje berlinskog zida i Maastrichtski ugovor izražavaju težnju za ujedinjenjem Europe;
- raspadom triju socijalističkih federacija: Čehoslovačke, Jugoslavije i Sovjetskog Saveza, nastale su 22 nove države (14 u Europi i 8 u srednjoj Aziji). Raspad je uvjetovan krizom privrednog razvitka komunističkih i netržišnih privreda kao i jačanjem regionalnih i nacionalnih tenzija. "Tako veliki broj novih političkih entiteta na međunarodnoj sceni je sam po sebi dovoljan da naruši postojeće odnose, a uzme li se u obzir da se istodobno desio i kolaps jednog čitavog, politički, ekonomski pa i kulturno više-manje samostalnog i umnogome samodostatnog svijeta, očito je da je sve to moralo ostaviti i ostavlja značajne posljedice na funkcioniranje cjelokupne svjetske zajednice."<sup>21</sup> Sve te zemlje nalaze se u procesu tranzicije. Izložene su programskim, strukturnim promjenama društvenog, političkog, ekonomskog sustava te rješavanju problema formiranja i organiziranja suverene države i integracije u međunarodnoj zajednici. Restrukturiraju razvitak sa socijalističkog modela na određenu vrstu kapitalizma. Proces potrage država za vlastitim identitetom odvija se prema sebi i prema drugima. Žele se repositionirati na europskom tržištu te teže različitim integracijama (prvenstveno EU). "A prema unutra se traže novi modaliteti i obrasci razvitka kroz (formalno ili stvarno) naglašavanje značaja tržišta, parlamentarne demokracije, pravne države i svih ostalih elemenata "moderne demokratske države" (tzv. zapadna tradicija) s jedne strane i pozivanje na nacionalne tradicije, povijesne uspjehe, afirmiranje nacionalne kulture i slično s druge

<sup>20</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, op. cit., str. 229.

<sup>21</sup> Malešević, S.: *Neki aspekti identiteta novih zemalja i njihovih međunarodni položaj*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994., str. 65.

strane.”<sup>22</sup> Sve te nove zemlje povezuju systemska ishodišta i povijesno iskustvo.<sup>23</sup>

- nastale su raspadom socijalističkih federacija u času kad je realni socijalizam kao alternativni sistem svjetskog razvitka doživio slom;
- sve te zemlje su zemlje u sistemskoj transformaciji tj. svojevrsno mijenjaju način proizvodnje i vlastitu društvenu strukturu;
- sve pripadaju poluperiferiji svjetskog sistema;
- sve se konstituiraju kao države, smatrajući državu nosiocem suvereniteta u vrijeme kad se ideje i koncepcije moderne funkcionalne države sve radikalnije razlikuju od koncepcije nacionalne države ili države blagostanja;
- sve zemlje pripadaju istom civilizacijskom krugu i sve su u graničnom području tog kruga.

Nove europske zemlje se ne mogu sagledati odvojeno od vodećih europskih zemalja i ekonomskih integracija. Njihova opstojnost i ekonomski razvitak ovise o povezanosti s vodećim nosiocima ekonomskog poretka. One su pod jakim utjecajem svojih razvijenih susjeda i tek djelomično svjesne činjenice da bi ih mogle ugroziti vlastitom ekonomskom i političkom nestabilnošću. Ne prevladavaju vlastiti položaj europske periferije te zadržavaju položaj graničnih zemalja kojima se orijentacija od istoka i zapada pomiče prema centru. Položaj novih malih europskih zemalja i njihovo djelovanje na međunarodnu zajednicu ostaje netransparentno i gotovo nemaju nikakva odjeka. Problemi novih europskih zemalja ostaju marginalni čak i onda kada su formalno proglašeni prioritetima. Nove europske zemlje se moraju aktivno uključiti u multilateralno povezivanje sudjelovanjem u međunarodnoj trgovini i radom u međunarodnim organizacijama kao i napretkom na području znanja, tehnologije, inovacije i kulture. Zbog svog se položaja ne mogu prilagoditi trendovima europskog tržišta, već zavise od pomoći razvijenih europskih zemalja. U procesu prelaska na tržišnu privredu nužno mora doći do liberalizacije međunarodne trgovine i otvaranja postsocijalističkih privreda.

<sup>22</sup> Malešević, S.: op. cit., str. 67.

<sup>23</sup> Švob Đukić, N.: *Suverenitet i razvoj: odnos međunarodne zajednice i novih europskih država*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994., str. 158.

Međunarodna zajednica u razvitku postsocijalističkih zemalja uočava sljedeće:<sup>24</sup>

- mogućnost dinamiziranja vlastitog razvitka putem širenja i restrukturiranja novih tržišta,
- mogućnost destabilizacije međunarodnih političkih odnosa,
- mogućnost uvođenja novih vrijednosti sustava,
- širenje međunarodne suradnje i povećanje trgovine.

Međunarodna zajednica percipira stabilnost novostvorenih država i njihovih političkih sustava kao nisku. Nove države su identificirane kao pozitivan rezultat raspada istočnog bloka, ali i kao izvor potencijalnih konflikta i sporova koji mogu prerasti u lokalne i regionalne ratove. Slikovito rečeno prema Woolsey J. nestao je s jedne strane "veliki zločesti zmaj", ali s druge strane svijet sada živi u džungli koju nastanjuje "zaprepašćujući broj otrovnih zmija". Stoga je otežana njihova integracija u EU, a to znači i otežani pristup međunarodnim kreditima za obnovu i razvitak. S druge strane neintegriranje usporava demokratske procese u njima i pogoduje porastu autoritarnih tendencija, izolaciji, autarkičnosti te konačno svojevrсном političkom autizmu. "Na taj način uspostavljen je *circulus vitiosus*, začarani krug u kojem se vrte te zemlje, suočene s naslijeđenim problemima, problemima društvenog razvitka i brze demokratizacije i uključivane u međunarodnu zajednicu uz poštivanje visokog standarda međunarodne zajednice, za koje mnoge od njih nemaju sve predispozicije."<sup>25</sup> Tako se javlja jaz između početne podrške promjenama i kasnijeg velikog opreza i odbijanja integracije s društvima koji prolaze kroz tranzicijske promjene. Osnovni način djelovanja vodećih europskih zemalja prema tranzicijskim zemljama je pružanje različitih oblika pomoći, koja je nedovoljna za ekonomsku restrukturaciju i transformaciju društva. Dosadašnja iskustva ukazuju da je sveukupna pomoć nedostatna, a efikasnost korištenja vrlo upitna. Problem je i efikasnost i sigurnost ulaganja međunarodnog kapitala u te zemlje. Tu se nailazi na brojne probleme: nedostatak kapitala, managera, neprilagođenost normativne strukture, nerazvijenost financijskog tržišta i institucije te socijalne teorije koje nužno rastu u procesu zaoštavanja financijske

<sup>24</sup> Švod-Đukić, N.: *Suverenitet i razvoj: odnos međunarodne zajednice i novih europskih država*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994., str. 189.

<sup>25</sup> Grubiša, S.: *Položaj novih europskih zemalja u međunarodnoj zajednici*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994., str. 57.

discipline i privatizacije. U svom razvitku tranzicijske zemlje nisu pronašle rješenje vlastite pozicije na europskom tržištu kao i način prosperiteta i približavanja razvijenim europskim zemljama.

### **3.2. Utjecaj integracije na razvitak europskog tržišta**

Sve veća internacionalizacija i globalizacija uvjetuje nastavak integracija na europskom i svjetskom tržištu. Tom procesu pogoduje i nemogućnost tržišne regulative mnogih ekonomskih parametara na globalnoj svjetskoj i europskoj razini, gdje se sukobljavaju različiti globalni i parcijalni interesi pojedinih država i privrednih subjekata. Povezivanje država u međunarodne ekonomske organizacije i integracije ima mnoge dobre i loše posljedice. Pozitivni efekti integracija su: zadovoljenje različitih zajedničkih i parcijalnih interesa država potpisnica, kreiranje jedinstvenog tržišta, a negativni efekti su: stvaranje regionalnih zatvorenih cjelina na europskom i širem svjetskom tržištu, odnos prema zemljama nečlanicama,... Integracije dviju ili više zemalja mogu biti različitih oblika i na različitim stupnjevima povezanosti što znači da se u međunarodnoj praksi razlikuju sljedeći oblici međunarodnih integracija: slobodna trgovinska zona, carinska unija, zajedničko tržište te ekonomska i politička unija. Integriranjem se inicira otvaranje tržišta, koordinacija ekonomskih politika, kako bi se iskoristili učinci ekonomije razmjera, postigla veća konkurentnost, razvile nove aktivnosti i povećale pregovaračke moći u okviru integracije.

Europska unija predstavlja najznačajniju europsku integraciju te područje najveće razmjene u svijetu. Ima značaj nezaobilaznog činitelja međunarodnih i političkih odnosa u Europi i svijetu. Njena važnost se očituje u tome što integrira gotovo sva područja djelovanja i života zemalja članica: ekonomske, političke, monetarne, socijalne, zdravstvene, razvojne, ekološke i druge prirode. Zadaća je EU da uspostavljanjem zajedničkog, a potom jedinstvenog tržišta i postepenim usklađivanjem privrednih politika osigura harmonični razvitak privrede, ubrzano podizanje životnog standarda ljudi i uspostavljanje što tješnije veze među zemljama članicama. Osnovni



ciljevi i instrumenti EU mogu se diferencirati po različitim resorima poslovanja:

- unutarnja politika – ciljevi: nezavisnost i sigurnost EU, očuvanje mira  
instrumenti: učešće u organizacijama, konferencijama, zajednička obrana
- ekonomija – ciljevi: uravnotežen razvitak, povećanje životnog standarda, visoka zaposlenost, stabilne cijene, povoljna monetarna politika  
instrumenti: različite mjere ekonomske i monetarne politike, poticanje ekonomskog razvitka
- budžet – ciljevi: financiranje različitih aktivnosti EU, osiguranje financije za prioritetne ciljeve  
instrumenti: formiranje ukupnog budžeta i raspodjela za ostvarenje različitih ciljeva
- energija – ciljevi: otkrivanje jeftinijeg, zdravijeg izvora energije, osiguranje potrebne razine energije  
instrumenti: reguliranje tržišta energije
- poljoprivreda – ciljevi: povećati produktivnost poljoprivrede, očuvanje razine cijena, poboljšanje načina života poljoprivrednicima  
instrumenti: formiranje zajedničkog tržišta, zaštita protekcijskim mjerama, limitiranje uvoza
- monetarna politika – ciljevi: zajednička valuta euro, stabilnost cijena, fiksni valutni tečajevi  
instrumenti: mjere monetarne politike
- obrazovanje – ciljevi: razvijanje visokog standarda obrazovanja, povezanost fakulteta, nostrifikacija diploma  
instrumenti: razmjena studenata i profesora, povezanost nosioca obrazovanja
- kultura – ciljevi: vrednovanje kulture, tradicije, očuvanje spomenika i kulturne baštine  
instrumenti: aktivnosti i programi kulture
- očuvanje okoliša – ciljevi: zaštita okoliša, zaštita zdravlja ljudi, racionalno korištenje ljudskih resursa, promocija problema zaštite okoliša  
instrumenti: mjere i pokreti za očuvanje okoliša.

Prema Tindenmansovu mišljenju elementi koji definiraju EU su:<sup>26</sup>

- Europska unija podrazumijeva ujedinjeno istupanje u odnosu na vanjski svijet i zahvaća sve veze prema inozemstvu: političke, sigurnosne i ekonomske;
- Europska unija priznaje zavisnost ekonomskog napretka zemalja – članica, zbog čega je potrebna zajednička politika u domeni ekonomskog i monetarnog sistema, zajednička politika u sektoru industrije, poljoprivrede, energetike i zdravstvenih istraživanja;
- Europska unija zahtijeva solidarnost država – članica, pa u tom smislu regionalna politika treba uzrokovati neravnomjernost u razvitku i pridonijeti ozdravljenju od centralističkih efekata zemalja;
- Europska unija zahtijeva postojanje institucija koje su nadležne za određivanje zajedničke, globalne i koherentne političke vizije i efikasnost neophodnu za djelovanje i zakonitost potrebnu demokratskoj kontroli;
- kao i EEZ, čiji program slijedi i čije ciljeve štiti, Europska unija se izgrađuje postupno.

Europska unija na svim područjima uspostavlja različite institucije: Europska banka za obnovu i razvitak, Europska institucijska banka, Europski razvojni fond za razvitak poljoprivrede. Na području turizma uspostavljeni su: Fond za turizam Europske unije, Komisija za promet i turizam ETAG, Europska skupina za turističke akcije ETAC.

EU je formirala Europsku monetarnu uniju (EMU) čiji je jedan od ciljeva uvođenje eura kao jedinstvene valute. Euro omogućuje liberalizaciju dobara i usluga, slobodan tijek kapitala, radne snage i tehničkih inovacija. Prilike koje omogućava uvođenje eura su:<sup>27</sup>

- dereguliranje i restrukturiranje procesa u ekonomiji EU,
- pojednostavljenje načina plaćanja,
- stimuliranje investicije,

<sup>26</sup> Mileta, V.: *Uvod u međunarodne ekonomske odnose*, Narodne novine, Zagreb, 1988., str. 156.

<sup>27</sup> Vrtiprah, V.: *The impact of The euro on Tourism in European countries, outside The EMU*, International Tourism in the 21<sup>st</sup> century, Bratislava, 2000., str. 150.

- nemogućnost diferencijacije cijene zbog jedinstvene valute,
- veću transparentnost cijena,
- eliminaciju valutnih transakcija među članovima EU.

Prekretnicu razvitka Europske unije predstavlja Maastrichtski ugovor kojim je formirano jedinstveno europsko tržište bez unutrašnjih granica, privredni i monetarni sustav s jedinstvenom valutom (euro) te jedinstvena vanjska politika i obrana. Euro je zamjenio nacionalne valute zamalja EU 1.III.2002. godine kada su prestale važiti ostale valute te euro postaje domicilno platežno sredstvo svih članica EU. Uvođenje jedinstvene valute povećava svijest o cijenama među više od 7 milijuna putnika iz EU. Paralelno tourooperatori za zemlje EU više nemaju trošak osiguranja od tečajnog rizika pri preuzimanju cijena pa organizatoru putovanja pojeftinjuju paket aranžamane. Paralelno zemlje izvan EU moraju postaviti monetarnu politiku prema EU kako ne bi smanjili vlastitu konkurentnost.

Na jedinstvenom europskom tržištu ostvaruje se: slobodno kretanje roba, slobodno kretanje usluga, slobodno kretanje kapitala i slobodno kretanje ljudi. Ipak zbog zaštite tržišta i vlastitih interesa stvorene su određene barijere prema zemljama nečlanicama. "Država koja zatraži članstvo u EU mora zadovoljavati tri osnovna uvjeta: pripadanje europskom identitetu, demokratski status i poštivanje ljudskih prava."<sup>28</sup> Nove europske zemlje nisu dostigle traženi nivo razvitka, nalaze se u fazi čekanja te su primorane nadzirati specifične odnose s EU kao i sklapati posebne bilateralne odnose. Prema Summitu EU održanom 1992. godine odlučeno je da će se u prvom krugu razmatrati učlanjenje članica EFTE, u drugom zemlje koje već duže vrijeme traže učlanjenje (Turska, Cipar), a tek u trećem novonastale zemlje srednje i istočne Europe. Javljuju se značajni problemi i različiti pogledi članica EU prema procesu pridruživanja novih članica. Različita su gledišta vezano za vrijeme priključenja i broj novih članova kao i preraspodjelu glasova u Vijeću ministara s obzirom na ekonomsku snagu članica. Na Summitu u Nici 2000. godine, odlučeno je da će svaka nova članica EU dobiti svog povjerenika dok se ne poveća broj članova na 27 kada će se definirati stalni broj članica Ekonomske komisije. Taj će broj biti manji od 27, a sastav komisije odrediti će se prema kotaciji članica EU.

<sup>28</sup> Wyatt, T., Rudden, B.: *Basic Community Laws*, Oxford, Clarendon Press, 1999., str. 57.

EU pruža novonastalim zemljama pomoć putem specijaliziranih programa:

- PHARE – program pomoći zapadnih zemalja za ekonomsku restrukturaciju srednjoeuropskih država namijenjen: poljoprivredi, razvitku privatnog sektora, posebno malih poduzeća, zaštiti okoliša, podršci društvenog razvitka, zapošljavanju, zdravstvu, obrazovanju, istraživanju, razvitku;
- Demokratski program PHARE – program namijenjen jačanju demokracije;
- TACIS – zasnovan na bilateralnom pristupu i namijenjen u svrhu obrazovanja, energije, dostave hrane, transporta i financijske službe.

EU određuje ekonomske trendove na europskom tržištu. Obuhvaća 15 najrazličitijih europskih zemalja koji diktiraju uvjete razvitka i prosperiteta tržišta. Značaj pojedinih aktivnosti EU se mogu vrednovati prema utrošenim financijskim sredstvima.

**Tablica 3:** Troškovi EU (u %)

Godina	1988.	1996.
Aktivnosti		
Poljoprivreda	59	48
Industrija	18	31
Istraživanje	5	6
Unutarnja politika	11	3
Vanjska politika	2	6
Administracija	4	5
Energetika	1	1
Ukupno	100	100

**Izvor:** Europe from a to Z, Guide to European Integration, Institut für Europäische Politik, Luksemburg, 1997., str. 26.

Vidljivo je da rastu troškovi sekundarnih i tercijarnih djelatnosti te istraživanja kao nosioca napretka, dok se smanjuje udio troškova primarnih djelatnosti.

EU određuje sve privredne grane pa tako i turizam. U ulozi moderatora približava različite interese južnih receptivnih zemalja (primarni rast turizma) s interesima sjevernih emitivnih zemalja (izbjegavanje štetnih posljedica po okoliš, poštivanje kulturnog naslijeđa, kvalitete usluga) putem zajedničke turističke politike. Zemlje članice su najjače emitivne zemlje koje određuju suvremena turistička kretanja. Sve razvijenije turističke potrebe definiraju nove oblike ponude, nove trendove u upravljanju turizmom. Budući da je EU relativno zatvorena, većina turista je usmjerena prema receptivnim zemljama EU. Turizam je jedna od najvažnijih izvoznih grana EU. Ostvaruje 5% GDP (veći postotak ostvaruju Grčka, Portugal, Irska, Francuska, Španjolska). EU prihvaća 60% svjetskih turista i 53% ostvarenog prihoda. Po broju dolazaka stranih turista vodeća zemlje je Francuska, dok se po ukupnom prihodu od turizma nalazi na drugom mjestu na svijetu. Unutar EU po broju gostiju iza Francuske nalaze se Španjolska, Italija, Austrija, Švicarska. Trend broja stranih gostiju se neravnomjerno razvijao zadnjih deset godina u vodećim europskim turističkim zemljama. Vidljivo je da je samo Italija uspjela zadržati konstantni rast broja gostiju iz godine u godinu, dok su ostale zemlje doživljavale naizmjenično uspone i padove. Ipak odstupanja iz godine u godinu su svedena na minimalne postotke ( $\pm 5\%$  u odnosu na prethodnu godinu). Najveću stopu rasta ostvaruje Turska, zatim Španjolska, Italija i Francuska. Drastični pad prometa doživljavaju Grčka i Švicarska.

**Tablica 4:** Broj dolazaka stranih turista.

u '000 turista

Zemlja	1985.	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.	99./98.
Francuska	36 748	52 497	55 041	59 740	60 565	61 312	60 110	61 500	67 310	70 000	71 400	2,00
Španjolska	27 477	37 085	34 900	35 320	37 652	38 523	39 324	41 295	43 252	47 749	51 958	8,81
Italija	25 047	26 679	28 320	29 123	30 271	31 012	31 052	35 500	34 087	34 829	35 839	2,30
Austrija	15 168	19 011	19 091	19 098	18 256	17 893	17 173	16 641	16 647	17 352	17 630	1,60
Švicarska	11 900	13 200	13 320	13 820	12 700	12 200	11 500	11 097	10 600	10 900	10 800	-0,92
Portugal	7 150	8 020	8 656	8 884	8 433	9 132	9 703	9 960	10 172	11 295	11 600	2,70
Grčka	8 230	8 873	8 036	9 331	9 412	10 172	10 136	9 725	10 070	10 916	11 462	5,0
Turska	4 015	4 799	5 517	7 076	6 500	6 670	7 726	7 935	9 040	6 208	6 800	9,53
Hrvatska	5 556	7 049	1 346	1 271	1 521	2 293	1 325	2 646	3 834	4 112	3 400	-17,32

**Izvor:** Yearbook of Tourism Statistics, WTO, Madrid, 1997., SLJH '97, Državni zavod za statistiku, 1997., Tourism Highlights, World Tourism Organizations 2000.

Još važniji pokazatelj turističkog poslovanja je ostvarena

potrošnja turista u pojedinim europskim zemljama. Primat ponovno pripada Francuskoj, a zatim slijede Italija, Španjolska, Austrija, Njemačka, Švicarska,...

Najveći prihod od turizma u Europi ostvaruje Francuska (1999. – 30,2 milijardi USD ili 17,3% ukupnog europskog prihoda), a zatim slijede Italija (29,8 milijardi USD), Velika Britanija (26,4 milijardi USD), Njemačka (16,5 milijardi USD). (Prilog 3.)

Postotak rasta turizma EU iznosi 3,7%. Prema predviđanjima World Travel & Tourism Concil (WTTC) ukupni prihod će se u poslovnom turizmu do 2010. godine popeti na 360 milijuna USD (1999. ostvareno je 229 milijuna USD). Najveću godišnju stopu rasta će ostvariti Turska (11,5%), zatim Irska (5,5%), Grčka (5,5%), Španjolskoj (5,4%). (Prilog 4.)

9 milijuna ljudi je zaposleno direktno u turizmu (16,7% ukupno zaposlenih). Najveći postotak zaposlenih imaju Grčka, Španjolska, Portugal, Italija.<sup>29</sup> Turizam predstavlja najpropulzivniju djelatnost koja može zaposliti najveći broj novih radnika.

Osim kvantitativnih pokazatelja važne su i kvalitativne odlike turizma EU:

- dominacija cestovnog prijevoza – u zemljama EU za 40–50% svih domaćih, odnosno 52% međunarodnih putovanja koristi se cestovni prijevoz. U zadnje vrijeme se sve više povećava udio avionskih putovanja;
- putovanje radi zabave i razonode – iako se motivi putovanja neprestano mijenjaju i dalje dominira odmor i zabava kao osnovni razlog putovanja, dok je udio službenih putovanja 10–15%;
- prostorna koncentracija putovanja – većina putovanja je usmjerena u tradicionalna receptivna područja koja se izdvajaju prirodnim ljepotama i determinantama atraktivnosti. Iz svih zemalja, osim mediteranskih, veći broj turista putuje u inozemstvo nego što strani turisti posjećuju njihove destinacije;

<sup>29</sup> Donnes, J.: *European Union Progress on a Common Tourism Sector Policy*, Travel & Tourism Analyst, 1/1997., str. 7.

- vremenska koncentracija – osim posjeta gradovima, većina turističkih migracija se događa vikendom i u ljetnim mjesecima. Odudaraju zimovališta i skijaški centri čija je sezona zimi, ali tendencija modernog turizma je produženje sezone na čitavu godinu;
- utjecaj blizine, odnosno udaljenosti – većina putovanja su na malu ili srednju udaljenost koja rijetko prelazi 500 km. Osobito je to izraženo pri kraćim boravcima u destinacijama koji su sve modularniji;
- različito turističko ponašanje europskih zemalja – diferenciraju se:
  - europske zemlje s niskim BDP-om po stanovniku u kojima prevladavaju službena putovanja i mali postotak putovanja u inozemstvo,
  - europske zemlje s visokim BDP-om stanovnika u kojima prevladavaju putovanja zbog odmora i veliki postotak putovanja u inozemstvo.

Zemlje se diferenciraju i s obzirom na glavnu sezonu, dužinu boravka i transportno sredstvo.

**Tablica 5:** Međunarodni turizam – struktura putovanja po grupama zemalja

	Alpske zemlje (CH, A)	Skandinavske zemlje (S, N, SF)	Zemlje Porajnja (NL, B, D)	Otočke zemlje (GB, IRL, IS)	Zemlje koje povezuju (F)	Zemlje Sredozemlja (E, I, GR)
Stopa međunarodnih putovanja	1,5	1,2	1,1	0,6	0,3	0,2
Svrha putovanja	Posjet rođacima i prijateljima	Poslovno putovanje; godišnji odmor	Godišnji odmor	Posjet rođacima i prijateljima; godišnji odmor	Prekomorski odmor	Prekomorsko poslovno putovanje
Vršna sezona	Ljeto	Zima	Ljeto			Proljeće
Destinacije	planine	gradovi	priroda	sunce	gradovi	razgledanje gradova
Dužina boravka (broj noćenja)	8	6	10	11,5	9	10,5
Glavno transportno sredstvo	45% auto 37% avion A: 15% autobus CH: 20% vlak	24% auto 64% avion 8% autobus 4% vlak	47% auto 35% avion 12% autobus 6% vlak	15% auto 75% avion 8% autobus 3% vlak	30% auto 52% avion 8% autobus 10% vlak	34% auto 47% avion 11% autobus 7% vlak

**Izvor:** Potier, F.: *Turistička mobilnost u Europi, stanje i trendovi*, Turizam, 3/2000., str. 273.

Turizmu se unutar EU posvećuje sve veća važnost. Godine 1986. ustanovljena je Komisija za turizam, 1990. je označena kao godina europskog turizma, a 1992. je definiran trogodišnji plan za rješavanje problema u turizmu i osiguravanje njegovog trajnog prosperiteta. Sve se veća pažnja posvećuje transportu, zaštiti turista, treningu kadrova, ekologiji i očuvanju kulturnog blaga kao važnog segmenta turističkog poslovanja. Ciljevi Europske unije su inoviranje turističke ponude, poticanje održivog turizma i promoviranje Europe kao vodeće turističke destinacije. Velika pažnja se posvećuje i problemu sigurnosti turista.

Odrednice europske turističke politike u više je navrata razmatralo i Vijeće Europe, Europska turistička komisija te Europski parlament, uz prateće dokumente. Posebno je međutim bila aktivna Glavna direkcija XXIII Europske komisije koja je fiksiravši nekoliko ključnih aspekata turističkog razvitka ujedno utvrdila i djelokrug financijske ingerencije Unije putem tzv. strukturnih fondova:<sup>30</sup>

- akcije za jačanje spoznaja o važnosti turizma,
- stupnjevanje odmora,
- transnacionalne akcije u ovom sektoru,
- uloga turista kao potrošača,
- kulturni turizam,
- turizam i okoliš,
- socijalni turizam,
- turizam mladih,
- obrazovanje,
- promidžba u trećim zemljama.

U kasnijim dokumentima, posebice u tzv. Zelenoj knjizi o turizmu iz 1994. godine Unija slijedi tri osnovna cilja, naime promicanje:

- turističkih kretanja unutar EU,
- europskog turističkog image-a,
- konkurentnosti ovoga sektora i kvalitete usluga.

<sup>30</sup> Hitrec, T.: *Europski turizam na prijelazu tisućljeća: tržišni izazov i predvidiva kretanja*, Aca turistica, br. 1, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1999., str. 14.



Članice EU imaju veliku prednost kod pozicioniranja u svijesti turista i kreiranju image-a.

Ostale se destinacije u zemljama nečlanicama prihvaćaju kao manje vrijedna odredišta na europskoj periferiji. Nove europske zemlje ne mogu pratiti sve zahtjevnije potrebe pa se produbljuje jaz između potreba razvijenih europskih zemalja i ponude bivših konkurentskih zemalja. Zemlje nečlanice su repositionirane u svijesti potencijalnih zapadnoeuropskih zemalja kao drugorazredne te ih izbjegavaju za svoja odredišta.

U Europi u sjeni EU djeluju i druge integracije:

- EFTA – Europsko udruženje slobodne trgovine utemeljeno 1960. godine. Zemlje članice su: Austrija, Danska, Norveška, Portugal, Švedska, Švicarska, Velika Britanija, Finska, Island. Ciljevi su: unapređenje i jačanje privredne aktivnosti, osiguranje pune zaposlenosti, povećanje proizvodnosti, racionalno iskorištavanje resursa, održavanje financijske stabilnosti, poboljšanje životnog standarda, omogućavanje lojalne konkurencije. Temeljni zadatak EFTE je slobodna razmjena robe industrijskog podrijetla unapređenje slobodne trgovine poljoprivrednih proizvoda. Međutim, režim slobodne trgovine se provodi i na druge proizvode i usluge;
- CEFTA – srednjoeuropski sporazum o globalnoj trgovini utemeljen 1992. godine. Zemlje članice su: Poljska, Mađarska, Češka, Slovačka, Slovenija i Rumunjska. Zadatak je promicati razvitak ekonomskih odnosa među zemljama članicama kroz povećanje razmjene i osiguranje lojalne konkurentske, tržišne utakmice, ukidati carinske i ostale prepreke;
- Srednjoeuropska inicijativa – SEI – nastaje kao rezultat regionalnog okupljanja i suradnje zemalja srednje Europe. Članice su: Austrija, BiH, Češka, Hrvatska, Italija, Mađarska, Makedonija, Slovačka i Slovenija, a pridruženi članovi su: Rumunjska, Bugarska, Albanija, Ukrajina, Bjelorusija;
- Zajednica Alpe Jadran – povezuje granične regije Austrije, Italije, Njemačke, Švicarske, Mađarske, Slovenije i Hrvatske.

Sve te integracije su dominantni činioci u europskom ekonomskom sustavu koji se bez njih ne može ni zamisliti. Problem novih europskih zemalja je uspostavljanje što tješnje veze s vodećim integracijama,

pogotovo EU te učlanjenje kojim bi postali sastavni dio jedinstvenog europskog tržišta.

### **3.3. Pozicioniranje tranzicijskih zemalja na jedinstvenom europskom tržištu**

Tržišno pozicioniranje podrazumijeva odabir svih atributa putem kojih se nastoji naći konkurentno mjesto na jedinstvenom europskom tržištu. Pozicioniranje tranzicijskih zemalja ne može se sagledati odvojeno od tržišnih prilika i njihovih odnosa s vodećim europskim integracijama. Ekonomski položaj novih europskih zemalja udaljenih od vodećih integracija ovisi o:<sup>31</sup>

- veličini privrede – zemlje s malom privredom zbog ograničenog vlastitog tržišta više ovise o vanjskoj trgovini i otvorenosti prema drugim tržištima;
- uspješnosti prestrukturiranja i prihvaćanja tendencija tržišne ekonomije – nužne su promjene u pravnoj i institucionalnoj sferi, vlasničkoj strukturi, obrazovanju ljudi, socijalnoj i pogotovo makroekonomskoj politici;
- novim tendencijama u međunarodnoj trgovini – vanjsku trgovinu determinira visoka stopa stranih direktnih investicija, vrlo intenzivna unutarindustrijska trgovina, veliki utjecaj multinacionalnih kompanija, ekonomska razmjena;
- političkim procesima i drugim utjecajima – proces integracije i globalizacije.

Položaj tranzicijskih zemalja se može najlakše odrediti u komparaciji s EU gdje značajno zaostaje po svim ekonomskim pokazateljima. Te razlike se u promatranom razdoblju (1980.–1998.) samo povećavaju. O nužnosti restrukturiranja ekonomije tranzicijskih zemalja govori struktura djelatnosti u BDP gdje primarni i sekundarni sektor prevladava nad tercijarnim sektorom usluga.

---

<sup>31</sup> Nikić, G.: *Vanjskoekonomski položaj novih europskih država*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994., str. 86.

**Tablica 6:** Položaj tranzicijskih zemalja na europskom tržištu

	EU		Tranzicijske zemlje		Mediterranske zemlje bez EU		Hrvatska	
	1980.	1998.	1980.	1998.	1980.	1998.	1980.	1998.
Stanovništvo u mil.	359	373,4	98,6	101,6	1930	235,2	4,5	4,5
BDP mlrd. USD	3579,0	8329,0	210	333,0	154,1	548	16	19
BDP per capita USD	10082,0	22306,0	2130	3279,0	229,0	2320	3 487	4221
RW/2 per capita		6239,0		2858,0	1486	1746		2291
Telefoni na 1 000 st.		516		261		174	121	335
PC na 1 000 st.		215		62		47		22
BDP = 100								
poljoprivreda	5,1	2,1	15	14	18	18	13	9
industrija	36,6	33,4	52	30	39	30	46	21
usluge	58,3	64,5	33	56	43	52	41	70

**Izvor:** World Development Report 1999/2000, World Bank, 1999., SLJH-'99, Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, 1999.

Jedna od najznačajnijih privrednih grana koje će omogućiti ekspanziju njihove privrede je turizam. (Prilog 5.) Po prihodu se izdvajaju Poljska, Rusija, Češka, Hrvatska i Mađarska.

Nove europske zemlje svoju budućnost i napredak vide u procesu priključenja EU. Prema procjenama osnovanim na gravitacijskom modelu, trgovina između istočne i zapadne Europe bila bi 6 puta veća da su zemlje srednje i istočne Europe bile integrirane kao zemlje zapadne Europe. Ekonomski problemi zemalja u tranziciji su: nedostatak kapitala, managera, neprilagođenost normativne strukture, nerazvijenost financijskog tržišta i institucija te socijalne tenzije koje rastu u procesu zaoštavanja financijske discipline i privatizacije.

EU je zaoštrila kriterije primanja novih članova te su nove europske zemlje prisiljene na čekanje i prilagođavanje sve zahtjevnijim kriterijima. Ali u tom čekanju sve se više produbljuje jaz između razvijenih europskih zemalja i zemalja u tranziciji. Nove zemlje su primorane da putem bilateralnih odnosa s pojedinom razvijenijom zemljom povećavaju

udio u međunarodnoj trgovini. Također se javljaju kao i potpisnici različitih multilateralnih ugovora i konvencija koje se odnose na mir, razvitak, međunarodnu trgovinu, promet,... Njihovo pristupanje je uglavnom formalno i sve više predstavlja znak volje da se uključe u međunarodne poslove, nego što odražava stvarnu relevantnost ovakvog multilateralnog povezivanja za same zemlje u tranziciji. Jedan od osnovnog preduvjeta priključenja je provedba procesa privatizacije. "Proces privatizacije se smatra ključnim za proces zamjene državno-diktiranog modela ekonomske i socijalne organizacije s modelom organizacije i razvitka koji se temelji na tržištu u kojem dominantnu ulogu imaju privatno vlasništvo i demokratske političke institucije."<sup>32</sup> Nove zemlje su ovisne o ekonomskoj pomoći i investiciji razvijenih zemalja. Ali zbog problema reforme i privatizacije sve je manje stranih ulaganja u te zemlje. Ekonomska pomoć se pruža preko sljedećih institucija: Europske banke za obnovu i razvitak EBRD, Europske investicijske banke EIB. Sve to ukazuje na teške probleme u razvitku novih europskih zemalja i na njihov podređen i nezavisan položaj na europskom tržištu.

Položaj novih europskih zemalja se može prikazati preko položaja Hrvatske. Hrvatska pripada skupini zemalja više razine razvijenosti, a ključna ograničenja razvitka javljaju se na području promjena nasliedene privredne strukture, izvoza, korištenja ljudskih i prirodnih resursa te osiguranja optimalnih učinaka eksterne ekonomije. Problemi Hrvatske su niska razina proizvodnje, velika nezaposlenost i devastirana poduzeća, veliki vanjski i unutarnji dugovi, golema nelikvidnost, pomanjkanje odgovarajućih funkcija pravne i socijalne države. Nekonkurentnost Hrvatske se temelji i na visokoj razini proizvodnje i na slabe performanse u međunarodnim ekonomskim odnosima. Temelj preokreta je napuštanje postojećeg modela privređivanja zasnovanog na razvitku trgovine i ekspanziji uvoza i implementiranje modela temeljenog na razvitku proizvodnje i zaposlenosti, pokretanju novog investicijskog ciklusa i ekspanziji izvoza. Paralelno je nužno definirati deviznu i vanjskotrgovinsku politiku koja će djelovati na restrukturiranje proizvodnje dobara i pružanje usluga i njihovo preusmjeravanje izvozno orijentiranim sektorima privrede. Osnovni instrumenti u vođenju takve ekonomske politike su politika realnog deviznog tečaja i vođenje odgovarajuće politike izvoznih poticaja. Hrvatska danas ima visoki rang aspiracije u ovladavanju tržišnim kriterijima efikasnosti i svjetskim kriterijima kvalitete poslovanja, te potrebu brze

---

<sup>32</sup> Čučković, N.: *Makroekonomska reforma i privatizacija u novim europskim državama*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994., str. 168.

ekonomske integracije s Europom, prije svega putem direktnih ulaganja kapitala. Zemlje oskudnijih resursa, među kojima se ubraja i Hrvatska moraju ustrajati u razvijanju sposobnosti suradnje s drugima. U cilju vlastitog razvitka moraju naučiti, htjeti i moći biti ovisne o drugima.

“Hrvatska se mora prilagoditi svim promjenama u makrookružju te kreirati promjene u mikrookružju (promjene ponašanja svih tržišnih činioca) kako bi otvorila novo poglavlje privrede.”<sup>33</sup> Prestrukturiranje privrede bi približilo Hrvatsku EU te bi učlanjenje u EU iniciralo daljnji napredak i prosperitet na ekonomskom, političkom i pravnom planu. Hrvatska je sigurnosni i gospodarski patuljak: njezin je udio u površini EU 1.7%, u stanovništvu 1.3%, u GDP-u 0.3% i u znanstvenoj produkciji 0.1%.

Vidljive su značajne promjene odnosa EU prema Hrvatskoj nakon promjene vlasti. Europa sve više pruža ekonomsku pomoć Hrvatskoj koja se približava vodećim integracijama. Ostvaruje se priliv stranog kapitala i jača međunarodni ugled kao i vanjskopolitička aktivnost Republike Hrvatske. Hrvatska dolazi u središte interesa pogotovo nakon političkih promjena u susjednim zemljama. Zapad konačno želi ostvariti političku stabilnost i ekonomski prosperitet na Balkanu što pruža znatne mogućnosti razvitka Hrvatskoj. A vrijeme će pokazati koliko će u tom procesu prestrukturiranja privrede Hrvatska biti uspješna. Veliki značaj u povezivanju balkanskih zemalja s EU ima Summit održan 24. XI 2000. u Zagrebu. Dogovoren je individualni pristup svih zemalja (Hrvatske, BiH, SRJ, Makedonije i Albanije), potreba njihove regionalne suradnje te njihov status potencijalnih kandidata za članstvo u EU. Zemlje moraju poticati politički dijalog, regionalnu povezanost, slobodu trgovine, bližnju suradnju na području pravosuđa i unutarnjih poslova, borbu protiv organiziranog kriminala, korupcije, pranja novca, ilegalnog useljavanja, trgovine ljudi i svakog drugog krijumčarenja. Summit potvrđuje europsku perspektivu zemalja obuhvaćenih procesom stabilizacije i pridruživanja. Hrvatska Vlada (Ministarstvo za europske integracije) potpisala je s EU 29. X 2001. u Luxemburgu Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju, dokument kojim se izražava tek načelna politička volja članica unije za europeizacijom Hrvatske, a ne izričita nakana (nije usvojena tzv. Evolutivna klauzula) da ona, jednog dana, doista postane punopravna članica. Umjesto Evolutivne klauzule u Luxemburgu je potpisan tek zajednički proglas o političkom

<sup>33</sup> Samardžija, V., Jurlin, K.: *Economic Interaction into The EU and Regional Cooperation What Model for Croatia*, Economic System of EU and Adjustment of The Republic of Croatia, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998., str. 57.

dijalogu EU i RH, u kojem se navodi kako je svrha budućeg dijaloga da se Hrvatskoj olakša integracija u EU.

Različite su prognoze koliko će Hrvatskoj trebati vremena da ispuni sve potrebne zahtjeve za ostvarenje članstva u EU. Prema najoptimističnijim predviđanjima Hrvatska bi se trebala priključiti 2006. godine. Za prilagodbu načelima EU potrebna joj je pomoć zapadnoeuropskih zemalja. EU je 2001. godine za pet zemalja jugoistočne Europe usmjerila 839 milijuna eura. To predstavlja prvu tranšu šestogodišnjeg programa pomoći ukupne vrijednosti 4,65 milijardi eura namijenjenoj stabilizaciji regije.

Hrvatska postaje sve prihvatljivija za plasman kapitala. Prema objavljenim podacima u sjedištu Exim banke u Washingtonu, Hrvatska je po svojim privrednim rezultatima zavrijedila krajem 2000. godine ući u 4. grupu rizika. Do potkraj 1999. godine Hrvatska je bila u 6. skupini, a 2000. godine je po kreditnom rejtingu spadala u 5. skupinu. Ostvareni napredak znači da će ubuduće biti potrebno niže jamstvo američkom kapitalu koji bi se plasirao u hrvatsku privredu, a to znači više ulaganja i povoljnije kredite. Usporedbe radi Mađarska i Slovenija su u 2. skupini.

Paralelno Hrvatska je 30. XI 2000. godine nakon 6 i pol godina pregovaranja postala punopravna članica Svjetske trgovinske organizacije (WTO). To omogućava smanjenje carinske stope na prehrambene proizvode s 30 na 21,2%. Među nizom područja koja se sada drugačije reguliraju je i mogućnost izravnog osiguranja i reosiguranja za međunarodni cestovni, zračni i pomorski prijevoz u inozemstvu kao i obveza preispitanja ugovora s telekomunikacijskim operatorima u Hrvatskoj.

Promjene se osjećaju i na političkom planu. U izvješću udruge Freedom House o stanju demokracije i ljudskih sloboda, Hrvatska je krajem 2000. godine po prvi puta uvrštena u skupinu posve slobodnih država. Tom napretku su doprinijeli demokratski izbori kao i političko djelovanje nove vlasti.

Hrvatska se u procesu približavanja EU mora približiti i drugim integracijama (CEFTA), zasnovati multilateralne i bilateralne odnose sa zemljama EU i pogotovo razvijati korektne odnose sa susjednim zemljama. Mora najprije ostvariti status pridruženog člana EU koji bi joj pružio

sljedeće mogućnosti:<sup>34</sup>

- uspostava odnosa s dominirajućom privrednom zajednicom u svijetu u različitim sferama;
- uvođenje pravila organizacije privrednog života sukladnih pravilima koja se primjenjuju u EU;
- primjena europske standardizacije;
- sinhronizacija mjera ekonomske politike Hrvatske s mjerama i aktivnostima članica Unije;
- prestrukturiranje instrumenata ekonomske politike i reorganizacija raznih službi od bankarstva do statistike;
- uspostava političke suradnje većeg intenziteta od klasične međudržavne suradnje;
- uspostava suradnje na neprivrednim područjima: kultura, sport, znanost.

Problem novostvorenih europskih zemalja je pozicioniranje, odnosno repozicioniranje u svijesti prosječnog europskog potrošača što osobito dolazi do izražaja u turizmu. Prosječni turist iz EU smatra destinacije izvan EU drugorazrednim odredištima na periferiji Europe. Veliki problem je što turisti ne znaju pravu istinu o tim novim zemljama. To je pogotovo dolazilo do izražaja za vrijeme ratnih agresija na području Hrvatske gdje prosječni Europljanin nije znao tko je agresor, a tko žrtva. Politička situacija značajno determinira turistička kretanja. Razvitak turizma u tranzicijskim zemljama ovisi o načinu kako turisti iz emitivnih zemalja participiraju njihovu društveno političku zbilju. Promjenom vlasti stvara se povoljnija klima koja potiče sve veći dolazak inozemnih turista u te zemlje. Za turiste je presudna njihova sigurnost u destinaciji. Najmanja politička previranja, ekstremizam ili terorizam mogu biti pogubni za turistički razvitak. Primjer je negativni utjecaj krize na Kosovu kad su otkazivani brojni aranžmani u hrvatske destinacije.

Turistima su imena hrvatskih destinacija nepoznanice te nemaju većeg interesa za putovanja u Hrvatsku. U jednom segmentu to može biti prednost u privlačenju turista željnih novih destinacija i kultura, ali u većini slučajeva je to veliki nedostatak. Hrvatske destinacije nemaju izrađeno

---

<sup>34</sup> Mileta, V.: *Gospodarska sinteza Europe*, Školska knjiga, Zagreb, 1993., str. 133.-136.

“ime”, odnosno image koji bi mogao privući potencijalne turiste tako da nikako ne mogu konkurirati razvikanim mondenim europskim ljetovalištima i destinacijama. Stvar je prestiža i image—a boraviti u Venezueli, Monte Carlu ili Nici, dok se imena hrvatskih destinacija jedva i nalaze u podsvijesti prosječno obrazovanog europskog turista.

Ostvarenjem statusa pridruženog, a zatim i punopravnog člana EU omogućio bi znatan prosperitet hrvatskog turizma koji bi morao razinu svih turističkih usluga podignuti na razinu usluga zemalja EU. Turisti bi osjećali dodatnu sigurnost prilikom boravka u Hrvatskoj. Izbjegli bi se neugodni pregledi na granici te bi zadovoljstvo gostiju bilo na višoj razini. Europska unija Schengenskim ugovorom ne poznaje granice. Stvoreno je jedinstveno europskog tržište gdje turisti prolaze granice bez kontrole i pregleda. Odlazak turista van granica EU znači za njih gotovo izlazak iz Europe što doprinosi odbojnosti prema novim europskim zemljama. Hrvatska bi imala jednaki tretman sa svim članicama EU na turističkim manifestacijama i sajmovima te bi se uklopila u relativno zatvoreno tržište EU. Sve emitivne zemlje EU bi tada imale veći interes naglašavati i potencirati prednost hrvatskog turizma te usmjeravati turiste u hrvatske destinacije.

Iz svega proizlazi da je u Europi jaz između zapadne i istočne Europe demokratskim promjenama prerastao u razliku između razvijenih zapadnoeuropskih zemalja udruženih u integracije (EU, EFTA) i novih europskih zemalja koje su izlazile iz zgarišta komunističkih federacija. Prosperitet europske privrede kao i turizma, jedne od najpropulzivnijih grana, se ogleda u ekonomskom povezivanju između ta dva odvojena pola. EU diktira vodeće privredne tendencije u Europi, ali ignoriranjem novih europskih zemalja produbljuje ekonomske razlike.

Nove zemlje uključujući i Hrvatsku nemaju ekonomsku snagu za samostalni razvitak i prosperitet te ovise o vezi s EU. Takav privredni i politički položaj se reflektira i na europski turizam gdje destinacije izvan EU ne mogu biti konkurentne vodećim europskim destinacijama te se teško mogu repozicionirati u svijesti potencijalnih turista.



## 4. ANALIZA NOVIH KVALITATIVNIH TRENDOVA EUROPSKOG TURIZMA

### 4.1. Promjene u ponašanju turista

Na osnovu analiza ponašanja turista vidljiva su dva osnovna trenda:

- kvantitativni rast turističkih kretanja – sve veći broj stanovništva se okreće turizmu i sudjeluje u turističkim kretanjima. Takvo stanje uvjetuje višak slobodnog vremena, višak sklonosti i novca za putovanja, produženje životnog vijeka, povećanje broja samaca, veći udio žena u broju zaposlenih i povećanje broja domaćinstva u kojem prihod donose dvije osobe, trend ka kasnijem stvaranju obitelji, porast broja brakova bez djece, duži plaćeni odmor i elastično radno vrijeme, popuštanje imigracijskih i drugih vrsta ograničenja za putovanje, raniji odlazak u mirovinu, bolja informiranost o turističkoj ponudi... Turistička putovanja ne predstavljaju više luksuz prilagođen višim slojevima društva. Postaje sastavni dio života te se turističke potrebe ubrajaju u osnovne životne potrebe;
- kvalitativni rast turističkih kretanja – dolazi do razvitka i pojave novih turističkih potreba. Skala turističkih potreba se neprestano mijenja, tako da neke potrebe koje izgledaju čak i bizarno, za nekoliko godina postaju stvarne. Taj trend se neprestano ubrzava tako da je gotovo nemoguće predvidjeti kako će se turističke potrebe razvijati u sljedećim desetljećima. "Turističke potrebe se neprestano mijenjaju. Stabilne preferencije su iznimka, a sustavni pomaci i modni trendovi pravilo."<sup>35</sup> Preferencije turista su funkcije vlastitih iskustava, postojeće razine informacija i ponašanja drugih ljudi.

Ponašanje turista se raslojava na dvije razine:

- većina turista i dalje preferira klasični odmor, ali uz sunce i more traže i nove sadržaje prilagođene aktivnom odmoru. Svakim novim dolaskom turisti traže kvalitativne pomake, nove sadržaje, izazove. Turizam doprinosi odmaku, bijegu od stvarnosti,

<sup>35</sup> Magaš, D.: *Turistička destinacija*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 20.

izazove. Turizam doprinosi odmaku, bijegu od stvarnosti, svakodnevnih problema, nervoze, krize, stresova u užurbanom suvremenom načinu života te prikupljanju snaga za nove životne izazove;

- manji dio turista avanturističkog duha traži drastičnu promjenu turističkih sadržaja i ruši sve oblike tradicionalne ponude. "Suvremeni turist je avanturist, kreativac, romantičar, pobjednik, heroj, avanturist, zavodnik ili možda junak ulice, macho tip, tradicionalist."<sup>36</sup> Intelektualizacija, žudnja za avanturom i otkrivanje novog postaju osnovna obilježja suvremenog putovanja. Avanturistički duh turista ne miruje tako da su u cilju vlastitog dokazivanja i doživljavanja novih iskustava spremni izložiti i najvećim izazovima: žele aktivan odmor pun iznenađenja, avantura, akcije, dinamike.

U suvremenom turizmu prevladan je model pasivnog turista koji će se mirno odmarati u klasičnim hotelima – spavaonicama i uživati u prirodnim ljepotama. Turist je izrastao u samosvjesnog pojedinca koji se izdiže iz modela klasičnih tržišnih grupa. Teži individualizmu i osobnosti te se želi dokazati kroz vlastiti sustav vrijednosti i stil života. Naglašavanjem vlastitih potreba želi izraziti vlastiti identitet, svoje ja i izraziti osobnost kroz raznolikost usluga i selektiranje turističkih potreba. Ne postoje dvoje turista koji imaju identične sklonosti, želje i težnje. Nije opterećen društvenim normama života i drugim lancima, ograničenjima koji limitiraju njegovu duhovnu slobodu. Želi se kreativno posvetiti sebi i vlastitim prohtjevima. Ne želi biti jedinka u mnoštvu sveden na broj hotelske sobe, već izgrađena osoba s jasno izraženim individualnim turističkim potrebama. Ali ipak u svemu tome teži zajedništvu, a ne izoliranju u vlastitom svijetu i alijenaciji. Stječe nova poznanstva, prijateljstva i upoznaje nove kulture, načine života, tradiciju, norme, običaje. Produbljuje vlastitu svijest, traži novi smisao života, nova otkrića i duhovnu hranu. Na turističkim putovanjima prisutna je potraga za trajnijim i dubljim zadovoljstvima, za podizanjem standarda i očekivanja. Postavljeni su znatno viši kriteriji i svrhe turističkih kretanja. Novi tip turista ne iziskuje utilitaristički i posesivni odnos prema prirodi. On sve više shvaća nužnost očuvane prirodne baštine prosječne destinacije. "Ponašanje ljudi na odmoru u prirodi pokazuju znakove njegovog ponovnog povratka u prirodi i djetinjstvu, gdje odrasli ljudi plivaju, love, igraju se na pijesku, moru ili se igraju ribara,

<sup>36</sup> Drieseberg, T.: *Lebenstill – Grundlage Moderner Marketsegmentierung*, Planning und Analyse, Hannover, 1995., str. 84.

lovaca i sl.”<sup>37</sup> Domicilno stanovništvo se sve manje percipira kao inferiorna skupina onih koji opslužuje turiste, već se želi upoznati njihovu kulturu, običaje, jezik,...

Razvijanjem novih potreba i naglašavanjem vlastitih afiniteta suvremeni turisti se međusobno sve više razlikuju. Takvo će raslojavanje u budućnosti težiti prema svako gostu posebno. Postoji mnoštvo različitih podjela turista. Prema jednoj podjeli turisti se mogu podijeliti na tri grupacije:

- alocentrični – turisti koji su znatiželjni te teže novim atraktivnostima, uzbuđenjima i događanjima;
- umjereno centrični – posjetitelji koji vole kombinaciju bliskosti, mirnog provoda i uzbuđenja,
- psihocentrični – turisti koji vole što im je blisko i iskazuju preferenciju prema relativno niskoj razini atraktivnosti.

Istraživanje tržišta Oestereich–Erbung definira pet karakterističnih tipova turista izdvojenih iz 16 standardiziranih:<sup>38</sup>

- oprezni turist na odmoru – 23% – želi mir i sigurnost. Ljenčarenje, odmor i opuštanje primarni su motivi za putovanje. Sociodemografski profili: starija dob, oženjen, obrtnik, srednji dohodak, cijeni tradiciju, harmoniju i jednostavna zadovoljstva. U reklami voli staromodne klišeje;
- klasični kulturni turist – 18% – preferira festivale, muzike, kulturno povijesne spomenike i lijepu prirodu. Koristi i organizirana putovanja. Star je 45–65 godina, oženjen, visoki službenik ili slobodno zanimanje, visoki prihodi. Protivnik je reklame, više cijeni preciznu i točnu informaciju;
- zahtjevan tragač za doživljajima – 24% – želi aktivni odmor s različitim mogućnostima zabave, neovisan je i individualist. Očekuje avanture i kulturne manifestacije. Ovdje ulaze samci i bračni parovi srednje dobi i visokog obrazovanja, dohotka i zanimanja. Očekuju zahtjevnu inteligentnu reklamu s apstraktnim i bizarnim normama;

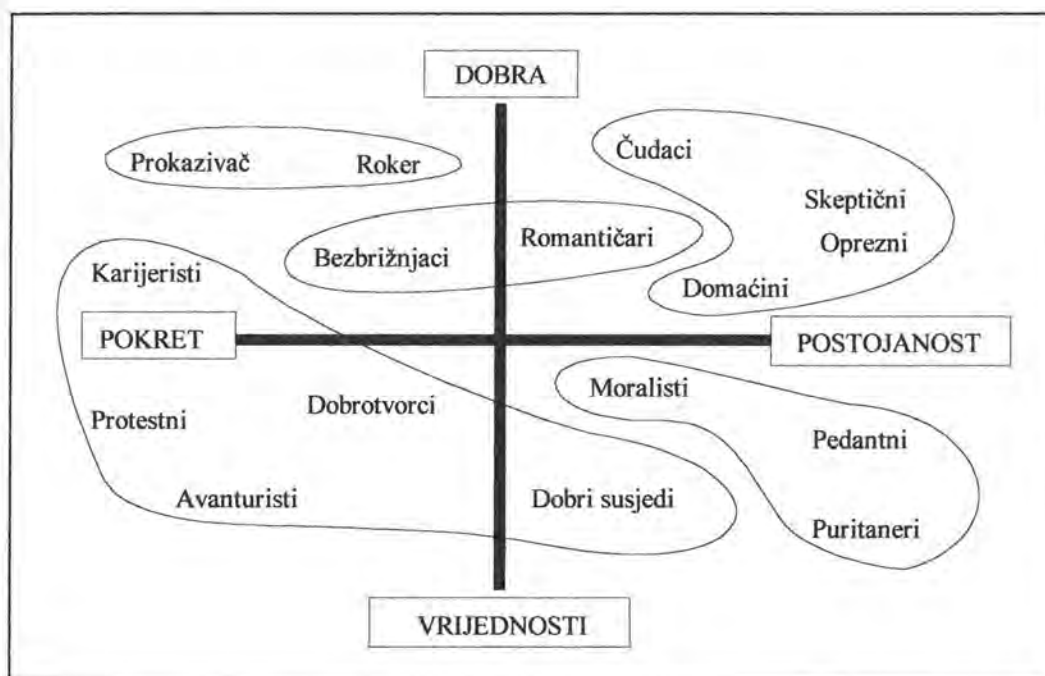
<sup>37</sup> Bartoluci, M.: *Iskonska potreba za igrom, sportom i rekreacijom*, Hotel & Restaurant, br. 6, UT, Zagreb, 1997., str. 36.

<sup>38</sup> Holloway, J. C.: *The Business of Tourism*, Longman Group Limited, London, 1994., str. 67.

- mladi turist želja uživanja – 19% – traži prije svega sunce, plažu i more, ali i aktivnost, veselje, igru i poznanstva. Mlad je, neoženjen, student ili službenik sa srednjim dohotkom. Kod reklame preferira aktualnost, modernost i vesele slike;
- mlade familije – 15% – ova ciljna grupa voli najviše opušten odmor na suncu, moru, plaži. Ljenčarenje u obitelji kao i pasivna zabava osnova su odmora. Starost im je 25–45 godina, to su obični parovi s djecom, službenici i radnici s prosječnim prihodima. U propagandi vole štosove, humor i svakidašnju atmosferu.

Svu različitost turista se može prikazati i prema njihovom odnosu prema dobrima i vrijednostima, odnosno pokretu i postojanosti.

**Slika 8:** Turistička tipologija



**Izvor:** Ferner F.: *Urlaub wie Persil verkaufen*, Oesterreichischer Wirtschaftsverlag, Wien, 1992., str. 46.

Francuski marketinški plan identificira čak 28 tipova turista koje razlikuje prema čak 25 glavnih turističkih zemalja emitenata.

Turisti se mogu diferencirati i prema drugim kriterijima ovisno u

kojoj se fazi putovanja nalaze (prije bukinga, u procesu bukinga, tijekom boravka i nakon boravka).

**Tablica 7:** Diferencijacija turista prema različitim kriterijima

Prije bookinga	U procesu bookinga	Tijekom boravka	Nakon boravka
Prijašnja iskustva			
Frekventnost odlaska u destinaciju	Korištenje paket aranžmana	Korišteni sadržaji ponude	Zadovoljstvo turista
Korišteni oblici medija	Invidivualni odmor	Potrošnja po turistu	Razina ostvarenog value for money
Svijest o destinacijama	Rezervacija preko turističke agencije	Dužina ostanka	Komunikacija i povratna veza
Korišteno prijevozno sredstvo	Rezervacija direktna s nosiocem ponude	Oblik prijevoznog sredstva	

**Izvor:** Izrada autora

Za lakše razumijevanje ponašanja suvremenih turista potrebno je analizirati i motive dolaska, odnosno poticajne činioce koji će prevladavati u procesu trošenja sredstava i vremena na konzumiranje turističkih usluga.

Motivi dolazaka turista se mogu diverzificirati na:

- poslovni motivi – konferencije, sastanci, putovanja zbog različitih poslovnih aktivnosti;
- psihološki motivi – odmor, razonoda, sportske aktivnosti, očuvanje zdravlja, bijeg od svakidašnjih aktivnosti;
- kulturološki motivi – upoznavanje kulturnih vrijednosti, baštine, spomenika, tradicije, posjet koncertima, izložbama i prirodnim ljepotama;
- sociološki motivi – posjet prijateljima, mjestu rođenja;
- religijski motivi – hodočašća, posjet svetištima.

Motivi putovanja se mogu klasificirati i na sljedeći način:

- odmor, razonoda i povratak energije,

- zdravstveni razlozi – prioritet kod izbora turističke destinacije imaju mjesta s iznimnim klimatskim pogodnostima (izvori tople ili termalne vode, specijalizirani terapijski aranžmani),
- komunikacija kao potreba za uspostavljanjem novih poznanstava,
- osjećaj slobode,
- širenje vidika kao mogućnost stjecanja novih znanja i podizanja vlastitog kulturnog nivoa,
- vjerski razlozi,
- bijeg, zato što je radni vijek u osnovi neugodan pa se traže motivi da se iz nakratko pobjegne.

Analiza njemačkog turističkog tržišta Raiseanalyse pokazuje da su početkom 80.-ih godina vodeći motivi putovanja bili sunce, more, kupanje (prirodne ljepote), dok 90.-ih godina turisti primarno preferiraju aktivni odmor i nove sadržaje i spoznaje. Sve su izraženiji motivi upoznavanja novih kultura, tradicija, načina života, ali i težnja zajedništvu i druženju. Takve promjene su uzrokovane razvijanjem sociološko-kulturoloških vrijednosti turista kao i njihovim novim poimanjem stvarnosti. Motivi se sve više diferenciraju analogno tržišnim segmentima.

**Tablica 8:** Glavni motivi Nijemaca za odlazak na odmor (u postocima)

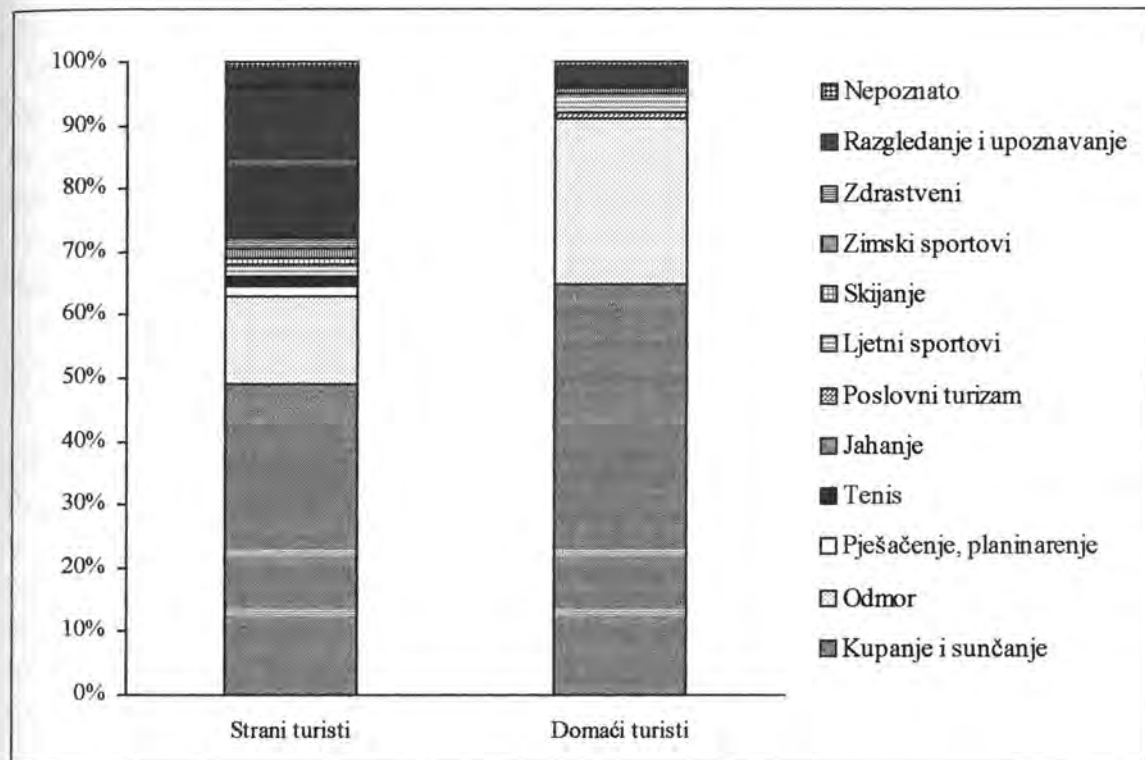
Rasterećenje od svakodnevnog stresa	59
Bijeg od svakodnevnice	54
Biti slobodan, imati vremena	52
Prikupiti snagu	50
Sunce, toplina	42
Imati vremena jedan za drugoga	42
Zdrava klima	41
Kontakt s lokalnim stanovništvom	15
Kultura/obrazovanje	13
Sport/fitness	9

**Izvor:** Čavlek, N.: *Reiseanalyse 2000, Putovanje Nijemaca u 1999. i namjere u 2000.*, Turizam 1/2000., str. 68.

Također se mogu analizirati motivi putovanja austrijskih turista. Osnovni motiv je more i sunce (49% ukupnog broja turista), a zatim slijedi

razgledavanje i upoznavanje, odmor, zdravstveni odmor. Značajno odstupaju motivi odlaska Austrijanaca u Hrvatsku kao tranzicijsku zemlju s nedovoljno profiliranom ponudom. Udio sunca i mora je 74,5%, dok su udjeli ostalih motiva znatno smanjeni.

**Slika 9:** Motivi odlazaka austrijskih turista u strane zemlje i Hrvatsku, 1998.



**Izvor:** Jordan, P.: *Die position Kroatigus am Österreichischen Reisemarkt*, Tourism Hospitality Management, 1–21 1999, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, str. 75.

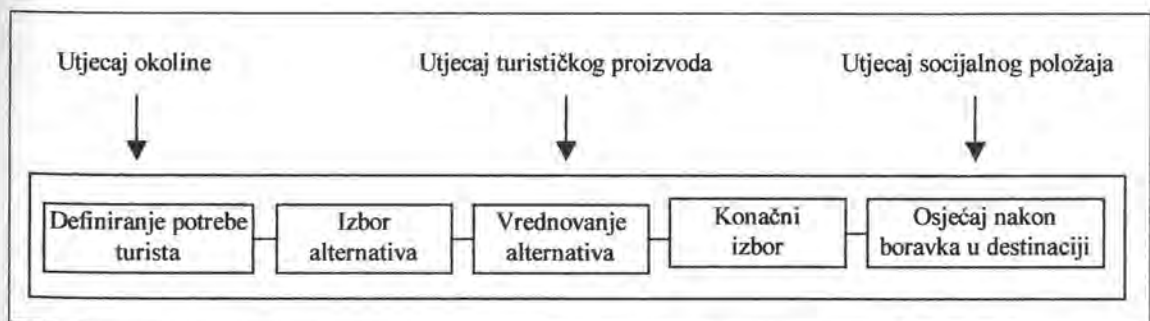
Motivi putovanja otkrivaju i definiraju tržišne segmente. Svi ti segmenti zahtijevaju zaseban marketing mix za maksimalno zadovoljenje turističkih potreba koji su osnovni pokretači oplemenjivanja ponude. Turističke potrebe se generalno mogu podijeliti na:

- osnovne potrebe – potrebe za koje turist primarno smatra da ih neki segment turističkog proizvoda treba zadovoljiti;

- artikulirane turističke potrebe – potrebe koje turist može lako prepoznati kao svoje. Analizom ponude konkurencije turist može poželjeti određene sadržaje i u izabranoj destinaciji;
- uzbudljive potrebe – najsloženije potrebe koje se javljaju u potrazi turista za novim uzbuđenjima i avanturama.

Te potrebe i motivacija turista za njihovim zadovoljavanjem predstavljaju osnovu pri izboru destinacije (prilog 6). Suvremeni turist je vrlo iskusan, dobro razlučuje, fleksibilan, neovisan, zahtjeva ekološki i kulturni identitet destinacije, doživljava i atraktivnosti. Svjestan kvalitete, ne traži bezličan masovni asortiman, nego jedinstven i ujednačen profil ponude. U obilju alternativnih destinacija izabrati će onu ekološki besprijekornu kao i onu koja će mu pružiti najkvalitetniju uslugu i odgovarajući value for money. Sve je spreman platiti i više uz uvjet dobivanja integralne kvalitete i maksimalnog zadovoljenja turističkih potreba. Kod izbora destinacije ključnu ulogu ima: osobno iskustvo, utjecaj promocije, utjecaj prijatelja i poznanika, utjecaj kulture i subkulture, utjecaj socijalne klase, okoline, utjecaj situacije i proizvoda. Također je značajan udio u odluci: količina novca, vremena, udaljenost, vremenske prilike, klima, društveni pritisak. Sociokulturni utjecaj naglašava promjene u ponašanju domaćina i gosta: bazična vrijednost i logički sustav, religioznost, običaji, način življenja, obrasci ponašanja, način korištenja slobodnog vremena, ponašanje prema strancima. Proces izbora se može podijeliti u više faza: definiranje potrebe turista, izbor alternativa, vrednovanje alternativa, konačni izbor i osjećaj nakon boravka u destinaciji.

**Slika 10:** Proces izbora destinacije



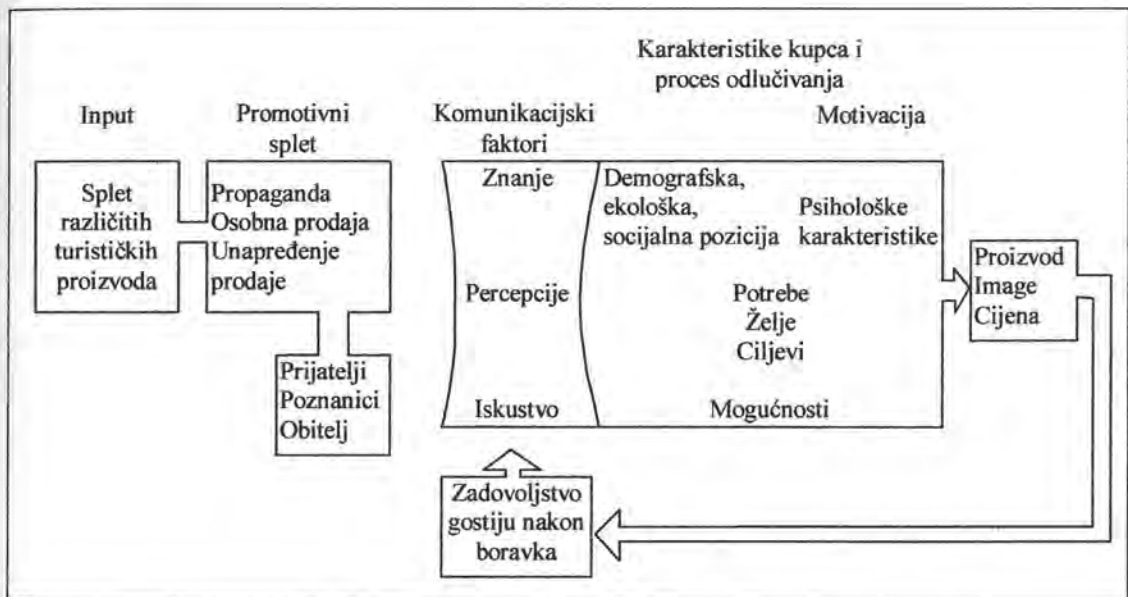
**Izvor:** Peter, P. J., Donnelly, Jr. J.: *A preface to Marketing Management*, Irwin, Sydney, 1997., str. 56.



Izbor destinacije ovisi o podudarnosti ključnih čimbenika cilja putovanja s očekivanjima potencijalnih turista. Proces izbora destinacije je sve teži kada se na turističkom tržištu vodi ogorčena borba između izjednačenih konkurenata koji s različitim marketinških aktivnostima žele ostvariti primat na turističkom tržištu i tako privući potencijalne turiste.

Izbor predstavlja rezultat načina ponašanja turista, odnosno njegovih karakteristika. Otkrivanje turističkih potreba, definiranje adekvatnog turističkog proizvoda i efikasna promocija uvjetovati će zadovoljstvo gostiju nakon posjeta turističke destinacije.

**Slika 11:** Model ponašanja turista



**Izvor:** Middleton, V. T. C.: *Marketing in Travel and Tourism*, Buterworth Heinehann Ltd., Oxford, 1998., str. 54.

Pri izboru destinacije presudnu ulogu ima dosadašnje iskustvo i preporuke prijatelja. Prema jednom izvješću (CMC Partnership 1998.) zasnovanom na statističkim podacima prikupljenim od sjevernoameričkih kompanija uslužnih djelatnosti 70% korisnika koji su nezadovoljni uslugom koja im se nudi odlazi drugdje, a samo 5% njih će reći da su nezadovoljni. Istraživanje također pokazuje da nezadovoljni posjetitelji u prosjeku izvijeste desetero ljudi o svom lošem iskustvu, dok zadovoljni korisnici o

svom mišljenju izvijeste samo petoro. S druge strane 95% nezadovoljnih opet će postati lojalno ako se na njihove pritužbe reagira brzo i učinkovito.

U procesu izbora destinacije javljaju se i čimbenici koji odvlače od posjeta destinaciji:<sup>39</sup>

- politička i društvena nestabilnost receptivne zemlje,
- negativni image receptivne zemlje (slabe simpatije, interes i prestiž),
- slabo funkcioniranje javnih službi,
- nedovoljna turistička infra i suprastruktura turističkog područja,
- prostorna udaljenost od glavnih emitivnih tržišta,
- nezadovoljavajući higijenski uvjeti i nečistoća,
- nekompleksnost ponude turističkog područja,
- doživljeno nezadovoljstvo ranijim boravkom u izabranoj destinaciji.

Kao zaključak se može navesti da je suvremeni turist u procesu zadovoljavanja vlastitih potreba informiran i globalno usmjeren kupac te permanentno traži nove sadržaje, aktivnosti i destinacije. Nestao je klasični turist s karakteristikama kupca masovnog turizma te novi turizam polazi od novog sustava vrijednosti, teži promjenama i voli istraživati.

---

<sup>39</sup> Šverko, I.: *Marketinška istraživanja za potrebe strategije razvoja turističke destinacije*, Hotelska kuća '98, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 327.

## 4.2. Evolucija i implementacija selektivnog turizma

Turizam "novog doba" bilježi velike promjene u svim segmentima poslovanja. Sve oštija tržišna konkurencija, promjene u okolini uvjetuju rušenje tradicionalne ponude. Evolucija i razvitak čovjekovih ukupnih i turističkih potreba iziskuje razvitak turističke ponude u kvalitativnom smislu. Selektivni turizam sve više prevladava tekovine masovnog turizma. Sve se više napušta koncept velikog, bezličnog konfekcijskog turizma, a podržava se razvitak temeljen na odabranim selektivnim sadržajima, što zahtjeva maksimalnu kvalitetu u cilju optimalnog zadovoljenja turističkih potreba. Naglašen je soft turizam koji se temelji na spontanosti i istančanosti turističkih prohtjeva te sve raznovrsnijim i neuobičajenim željama.

Polazište turizma se temeljilo na masovnom turizmu. Cilj putovanja je bio pasivni odmor od svakodnevnih problema i stresova. Prihvaćene potrebe za odmorom usmjeravale su se prema turizmu i pretvarale u putovanja. Prevladavao je univerzalan turistički proizvod namijenjen cjelokupnom tržištu uz nisku cijenu. Turizam se sveo na pasivni odmor u hotelima nalik na bezlične spavaonice, bez ikakve animacije, sportske, kulturne i ostale izvanpansionske ponude. Tu su gosti bili prepušteni dosadi i vlastitoj inicijativi. U priobalnom pojasu cjelokupna ponuda se svodila na sunce i more, a u planinskom dijelu na snijeg i skijanje. Masovni turizam je generirao mnoštvo negativnih pojava: poremećaje u sustavu vrijednosti, desocijalizaciju čovjeka, površnost kulturnog obogaćivanja, stvaranje kulta brzog bogaćenja i površnog življenja, povećavanje socijalnih i nacionalnih konflikata, uvjetovanje neplanske izgradnje, izazivanje pritiska na sveukupnu infrastrukturu i suprastrukturu, pritiska na prijevoz i javne službe, bujanje sezonske aglomeracije, pojavu arheološkog vandalizma, ljudski se prostor pretvara u mravinjak, pojavu konflikta na relaciji turist-domicilno stanovništvo, turistički djelatnici, nestanak ambijentalne kulture, izazivanje i mnogobrojnih pogubnih posljedica u prirodno-prostornoj, tj. ekološki sferi.

Masovni turizam prijeti uništenjem čovjekove okoline i uništenjem i devastacijom onog iskonskog, nedirnute prirode. Golema izgradnja različitih kapaciteta namijenjenih turizmu stvara nove kriterije izgleda turističkog mjesta. Eksplozija turističkih putovanja dovela je do razumljivih teškoća i poremećaja, naročito u prometu i u čovjekovom

okolišu, u ekološkoj i socijalnoj ravnoteži turističke destinacije. Iz toga proizlazi teza da razvijanjem masovnih oblika turističkog prometa, turizam siječe vlastitu granu. Svojom ekspanzijom djeluje suprotno vlastitim interesima. Time je proizašla potreba za novim turizmom – selektivnim turizmom koji će respektirati prirodnu, socijalnu i ekološku okolinu. To je pokušaj da se prekine s rutinom, ali i zahtjev za originalnim, neobičnim i zanimljivim, uvijek autohtonim i izvornim. “Turistička ponuda se sve više u posljednje vrijeme vraća subjektu turizma – čovjeku i svim njegovim motivacijama, čežnjama i potrebama te resursima prirode i prostora od kojih kao suvremeni privredni pokretač živi i utire nove brazde i domašaje. Individualno, izvorno i kvalitetno postaje turistički krucijalno.”<sup>40</sup> Odabir ili selekcija te segmentacija turističkog tržišta postaje ključ budućeg uspjeha. Malo postaje veliko, prestaje sijanje iluzija o eksponencijalnom rastu. Veliki planovi zamjenjuju se selektivnim i policentričnim planiranjem, turizam se orijentira na svoje vrste, oblike, podvrste i svekolike kulturološke i ekološke sadržaje. Sve je manje manipuliranih privremenih posjetitelja ili bi ih trebalo biti manje. Došlo je vrijeme kvalitetnog i duhovnog promišljanja u građenju turističkog proizvoda ili odredišta. Turističko mjesto i kulturna sredina te zaštita čovjekove sredine postaju glavne odrednice u kreiranju, razvitku i promociji turističke usluge.

Selektivni turizam je turizam po mjeri suvremenog čovjeka. Sučeljavanjem, konfrontiranjem turista i naglašavanjem njihove personalnosti produciraju se novi turistički sadržaji. Svijest o štetama na čovjekovom okruženju ubrzano prelazi u svijest o promjenama koje on izaziva u sociokulturnim potrebama turista i domaćina. On sada u funkciji razvitka jednog drugačijeg i čovjeku primjerenijeg turizma treba s jedne strane zaštititi sve turističke resurse, a s druge strane ojačati ekološku svijest turista, njegovo opće obrazovanje, kulturni vidokrug i drugo. Turizam u svojim fazama razvitka poprima nove pojavne oblike i zadovoljava sve strože kriterije asortimana turističkog proizvoda i usluga te se stalno obogaćuje novim motivima što dovodi do odlučujućih promjena u svrsi, načinu, sadržaju provođenja odmora izvan domicila. Novim sadržajima traži se kvalitativni odmak od postojeće ponude, korak naprijed u ispunjenju sve složenijih zahtjeva turista. Današnji se turist želi udaljiti od masovnog turizma, ponašati se drugačije od drugih, raditi nešto neuobičajeno primjereno vlastitim afinitetima, uživati u avanturama,... Suvremena turistička potražnja je sve zahtjevnija, profinjenija, racionalnija

<sup>40</sup> Jadrešić, V.: *Značaj sociokulturoloških i prostorno ekoloških elemenata u razvoju turizma*, Plasman hrvatske turističke ponude, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1993., str. 77.

i selektivnija, a sve izraženija ekološka svijest daje prednost prirodno očuvanim destinacijama. "Turizam ima budućnost samo ako cilj njegova razvitka bude više čovječniji. Jednostrana je spoznaja da je turizam stvoren radi čovjeka, a ne čovjek radi turizma. Važno je dakle turizam vratiti ljudima i tako ga učiniti čovječnijim."<sup>41</sup>

Selektivne vrste turizma se temelje na odlikama koje čine posebnost pojedinih prostora i one kao takve zadovoljavaju posebne ljudske potrebe. Svaka destinacija mora razviti karakteristični turistički proizvod koji će maksimalno iskoristiti postojeće resurse, privući potencijalne turiste i stvoriti prednost u konkurentskoj utakmici na turističkom tržištu. Prevladava individualizam turista u izboru tipa destinacije i modela putovanja. Postoji mnoštvo definicija selektivnog turizma.

- "Selektivni turizam je sintetički i generički pojam koji označava novu kvalitetu i obilježje suvremenog i budućeg turizma koji se prvenstveno temelji na serioznoj i razumnoj selekciji programa, na odgovornom i podnošljivom ponašanju svih sudionika, na ekološko, sociokulturološkom i ekonomskom principu uravnoteženosti razvitka, na kvalitativnoj razini usluge, na izvornom identitetu i kvalitetu turističke usluge, a sve uz poželjni i zakonomjerni te uravnoteženi odnos broja turista i broja lokalnog žitelja na određenom prostoru."<sup>42</sup>
- Selektivne vrste turizma su one koje svojim sadržajem i s obzirom na mjesto gdje su i vrijeme kada se odvijaju mogu najbolje zadovoljiti dominantne motive u sprezi turističke potražnje: želju za ponovnim povratkom u izvornu prirodu, urođenu potrebu svih ljudi za igrom i igranjem i potrebu za komuniciranjem s drugim ljudima kao i sve ostale vitalne, bioantropološke i psihosociološke potrebe što ih sve veći broj ljudi, živeći u ekološkoj degradiranoj i totalno alijeniranoj sredini ne može zadovoljiti u svakodnevnom životu.

Selektivni turizam se može najlakše definirati kao kontrast tekovina masovnog turizma, odnosno kao njegova negacija. Masovni turizam sve više gubi u dinamici u konkurentskoj utakmici s nadolazećim individualizmom u izboru tipa destinacije i modela putovanja. U središtu selektivnog turizma se nalazi turist individualac s jasno profiliranim

<sup>41</sup> Kripendorf, J.: *Putujuće čovječanstvo*, Liber, Zagreb, 1986., str. 106.

<sup>42</sup> Jadrešić, V.: *Vrste turizma i segmentacija turističkog tržišta*, Zbornik radova "Turizam u Hrvatskoj na prijelazu stoljeća", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Sveučilišta u Splitu, Dubrovnik, 1996., str. 316.

potrebama i naglašenom osobnošću, za razliku od masovnog turizma koji turista doživljava kao bezličnu jedinku u mnoštvu.

Masovni i selektivni turizam se razlikuju po svim obilježjima turističkog putovanja. Implementiranjem selektivnih sadržaja došlo je do temeljnih promjena poimanja turizma.

**Tablica 9:** Ekonomsko političke, tehničko-tehnološke i komunikacijske, ekološko-prostorne i sociodemografske promjene u turizmu

OBILJEŽJA	RAZDOBLJE OD 2. SVJETSKOG RATA DO 80-tih GODINA HARD TURIZAM	90-e GODINE SOFT TURIZAM
Osnovno obilježje turizma	Masovni (grupni) turizam	Individualni turizam podređen potrebama svakog turista (različiti segmenti)
Organizacija putovanja	Unaprijed isplanirani, čvrsti paket-aranžmani	Individualne, spontane odluke
Cilj putovanja	“3S” destinacije (sunce, more, pijesak)	“3S” destinacije uz dodatne sadržaje glavni gradovi, egzotične zemlje, zabavni parkovi
Broj i vrsta putovanja tijekom godine	Jedan glavni odmor u godini	Jedan glavni odmor u godini, nekoliko kraćih tematskih putovanja (sport, kultura, rekreacija, zabavni parkovi)
Motivi putovanja	Odmor, kupanje, sunčanje	Avantura, zabava, hobi, zdravlje, uživanje, porast kvalitete života
Razdoblje tijekom godine kad se putuje	Isključivo u “špici” sezone	Zbog promjene vrste putovanja i profila turista sezona se produžuje
Prijevozna sredstva	Isključivo brza prijevozna sredstva	Aдекватna prijevozna sredstva (mogu biti i spora)
Način provođenja odmora	Miran, pasivan, udoban	Aktivan i naporan
Odnos prema destinaciji, ponašanje na odmoru	Nadmoćnost prema lokalnom stanovništvu, nemaran odnos prema zaštiti okoliša	Upoznavanje i stjecanje prijatelja među lokalnim stanovništvom, veća pozornost zaštiti okoliša
Dodatne aktivnosti	Kupovanje suvenira	Donošenje poklona i prenošenje impresija
Vrsta smještaja	Veliki, gigantni hoteli (neboderi)	Obiteljski pansioni i izuzetno kvalitetni hoteli visoke razine usluga
Zahtjevi na odmoru	Unificirani paket aranžman zadovoljava	Traži se “value for money” (vrijednost za novac)

**Izvor:** Bilić, S.: *Masovni turizam na zalazu?*, Ugostiteljstvo i turizam, br. 1/1995., str. 3.

Karakteristike selektivnog turizma su:<sup>43</sup>

- povećava diferencijaciju i pluralizaciju turističke potražnje – pomak od grupnog turizma prema individualnim putovanjima relevantan povećanoj potrebi za paketom nestandardnih usluga; takav akcent na individualni pristup u turističkom ponašanju direktno je povezan s općom orijentacijom na kvalitetu;
- borba za samoodređenje (emancipaciju) i uradi-sam sustava korespondentnim sa stagnacijom u poslovanju u paket aranžmanima;
- povećana želja ulaska u odnos s prirodom, stjecanja iskustva iz prve ruke i uključivanje u događanja (na primjer hobi aranžmani, trekíng putovanja);
- općenito povećan osjećaj za kvalitetu života;
- povećana želja za učenjem često manifestirana u ozbiljnim nastojanjima da se upoznaju strane kulture.

Paralelno njegova obilježja su: kvalitativan, uravnotežen, heterogen, inventivan, autentičan i ambijentalan, ekološki i infrastrukturno održiv i podnošljiv, individualan, intenzivan, odgovoran, podrživ i razuman, poseban i izvanserijski; socijabilan, human i baziran na humanističkim polazištima; odgovoran prema lokalnom stanovništvu i drugim sudionicima na tržištu i odredištu, temeljen na procesima aktivne zaštite i svekolikim revitalizacijama polivalentan i polistrukturalan; izrazito komplementaran, male ili manje turističke infra i suprastrukture (čimbenika ulaganja), elitán, ekskluzivan, edukativan; jake izvanpansionske potrošnje, poželjan za procese privatizacije obiteljskog i malog poduzetništva, relativno manjih troškova i ulaganja po jedinici usluge ili "proizvoda", prirodno vezan i oslonjen na tzv. "treći paket usluge" (kulturne i druge potrebe), znatno manje podložan vremenskoj i prostornoj limitaciji i saturaciji, baziran na procesima sanacija, revitalizacija, korekcija, poboljšanja i ekoprojektima adaptabilan i elastičan za promjene i segmente turističke potražnje i ponude, mobilan, zahtjevan s obzirom na kategoriju gostiju, u prostoru decentraliziran i policentričan, organizacijski atomiziran, ostvaruje (u odnosu na masovni turizam) češće i relativno veće ekonomske učinke i ekstra profite i to bez opasnosti i "potresa" na prirodnom, ekološkom, antropogenom i infrastrukturnom polju i prostoru...

<sup>43</sup> Vukonić, B.: *Turizam u susret budućnosti*, Mikrorad, Zagreb, 1994., str. 11.

Selektivni turizam se može klasificirati na različite načine (prilog 7). Istovjetno se može podijeliti na:<sup>44</sup>

1. **Ekološke vrste turizma:** ambijentalni turizam, arheološki, ciklo turizam (s biciklom u nezagađenu prirodu), naturizam, individualni, obiteljski turizam, ruralni, zdravstveni, edukativni, sportsko–rekreacijski turizam, konjički, pješački turizam, planinski turizam, Club Mediteranee (povratak prirodi),... Ekološke vrste selektivnog turizma su one prikladne i odgovorne vrste koje svoju posebnost temelje na odnosu i interakciji čovjeka – turista s prirodom u najširem smislu riječi, čuvajući istu od različitih opasnosti i destrukcija. Razvitak ekološkog turizma temelji se, naime, na uravnoteženom razvitku ekologije i ekonomike i stalnoj ekološkoj edukaciji. Naglasak ekoloških vrsta selektivnog turizma na odnose turista i prirodnog ambijenta ne znači negiranje i zapostavljanje njihova odnosa prema interakciji turista (odnos druženja – komunikacije i igre), već dovođenja tog odnosa u objektivnu mjeru.
2. **Alternativne vrste turizma:** alternativni turistički projekti i programi (npr. inclusive programi), alternativno razgledavanje grada i pojedinog odredišta, razni specifični sportsko–rekreacijski programi, avanturistički turizam, safari turizam, vinske ture, putovanja u djevičanske krajeve i autohtone ljudske aglomeracije, putovanja u neotkrivena mjesta, izvansezonski turizam, kupovni turizam, umirovljenički turizam ili turizam treće dobi, iseljenički ili etnički turizam,...
3. **Edukativno–komunikacijske vrste turizma.** Ove vrste turizma razvijaju i osmišljavaju kulturni i znanstveno–stručni dignitet čovjeka, a preko njega i turizam, na principu selekcije, individualiteta, te odgovornog i prikladnog odnosa. S aspekta pretežnosti motivacije i sadržaja u ovu grupu mogu se svrstati: dječji, đачki, studentski, omladinski turizam, zatim religiozni turizam, hobby programi, kongresni, kulturni i kulturno–umjetnički, manifestacijski, memorijalni, politički, poslovni, turizam susreta, doživljaja i druženja itd.
4. **Ekskluzivne vrste turizma:** avanturistički, gastronomski, hedonistički, jahting (kao podvrsta nautičkog turizma), karnevalski, klupski, konjički, hazardni, kulturni i kulturno–umjetnički, lovni, mondenski, nautički

<sup>44</sup> Preuzeto iz: Jadrešić, V.: *Vrste turizma i segmentacija turističkog tržišta*, op. cit. str. 319.



(maritimni ili pomorski), otočki, robinzonski, safari, seksualni (prostitucija i turizam), turizam tipa Club Mediteranne, visoki turizam ...

**5. Zabavno–rekreativne vrste turizma:** hedonistički, hobby programi, klimatski, konjički, lječilišno–klimatski, izletnički, pješački, ciklo–turizam, rekreacijski, sportski, zabavni, zdravstveni i zdravstveno–rekreativni, te druge vrste turizma,...

**6. Ostale vrste selektivnog turizma** Ove vrste su još heterogenije od prethodnih te ih je teže obuhvatiti glede njihove podjele. Razvrstavaju se u dvije podgrupe, one koje su nastale kao rezultat: organizacijskog i sadržajnog obuhvata, te statičkog i vremensko–prostornog obuhvata. U prvu grupu ulaze: gradski turizam, incentive i inclusive programi, grupni, individualni, komercijalni, jezerski, riječni, nautički, privatni smještaj ili “kućna radinost”, prometni, turizam srednjeg sloja, radnički...

U drugoj grupi su: aktivni, domaći, inozemni i međunarodni, jadranski, otočni, obalni, jesenski, proljetni, zimski, ljetni, regionalni, lokalni, sezonski...

Vrste selektivnog turizma se mogu vidjeti iz statističkih pokazatelja vrsti putovanja na europskom tržištu.

**Tablica 10:** Europski turizam po vrsti putovanja (% vrste putovanja)

Vrsta putovanja	Dugi boravak	Kratki odmor
Sunce, more	35	10
Gradski turizam	16	32
Touring	15	12
Rekreacija u prirodi	10	10
Zimski sportovi	8	10
Ostali odmor	16	26
Ukupno turistička putovanja u milijunima	146,0	31,3

**Izvor:** European Travel Monitor, Urban Tourism in Europe, Travel& Tourism Analyst, 6/1997., London, str. 47.

Statistički podaci pokazuju da se izdvajaju gradski, seoski i sportski turizam.

Gradski turizam je značajan zbog poslovnih putovanja, kongresnog turizma i mnoštva kulturno–umjetničkih i zabavnih sadržaja, gastronomije, shoppinga. Većina gradova je utemeljila gradsku kartu kao platežno sredstvo koja se koristi u restoranima, ugostiteljstvu, muzejima, prijevozu, npr. u Berlinu se proda 350 000 karata, Beč 175 000, Copenhagen 200 000 karata. Broj dolazaka u gradovima ovisi o kvaliteti sadržaja, lokalnom stanovništvu, tipu usluga, cijeni, dužini putovanja (prilog 8). Značajan je i kulturni turizam kao ukupnost kretanja ljudi radi kulturoloških manifestacija s namjerom skupljanja novih informacija i iskustava za zadovoljenje turističkih potreba. EU je utemeljio Atlas<sup>45</sup> (European Association for Tourism and Leisure Education) kulturni i turistički projekt (48 kulturnih projekata u tri godine) za mjerenje potražnje za kulturološke atrakcije u Europi.

Nasuprot gradskog turizma razvija se seoski turizam. Predstavlja oblik povratka prirodi, zdravom životu. Pruža mogućnost upoznavanja kulture sela, novog načina života, upoznavanja poljoprivredne proizvodnje. Postaje sve atraktivniji, za stanovništvo prenapučenih gradskih sredina u kojima vlada gužva, nervoza i užurbani način života. Za veliki dio gradskog stanovništva, osobito djecu, seoski ambijent predstavlja veliku nepoznanicu. Prednosti seoskog turizma proistječu iz kontrasta gradskog turizma.

**Tablica 11:** Kontrasti gradskog i seoskog turizma

<b>Karakteristike gradskog turizma:</b>	<b>Karakteristike seoskog turizma:</b>
– mjesto s preko 10 000 stanovnika	– mjesto s manje od 10 000 stanovnika
– urbano okruženje	– prirodno okruženje
– snažna infrastruktura	– slaba infrastrukture
– bogatstvo zabave	– individualne aktivnosti
– profesionalni management	– amaterski management
– apersonalni odnos s gostima	– personalni odnos s gostima
– poslovanje kroz cijelu godinu	– sezonsko poslovanje
– temelj turistička nadgradnja	– povratak prirodi
– moderni smještajni kapaciteti	– seoska domaćinstva

**Izvor:** Vlastita izrada

<sup>45</sup> Richards, G., Boninn C.: *Marketing Cultural Tourism in Europe*, Journal of Vacation Marketing, 2/1995., str. 174.

Seoski turizam ostvaruje u Europi 25% dolazaka turista, ali i samo 10% ukupnog prihoda što znači da je jeftiniji oblik ponude. Neophodni koraci za unapređenje seoskog turizma su: izgradnja infrastrukture, promoviranje ideje, animiranje seljaka, izgradnja novih sadržaja, orijentacija prema bogatijoj klijenteli, produženje sezone.

Sportski i zdravstveni turizam predstavljaju protutežu suvremenog načina života punom stresova i nervozu. Sportski sadržaji su sve značajniji u turističkoj ponudi. U Njemačkoj je broj putovanja inspiriranih sportskim sadržajima između 1997.–1999. porastao 17%, a u Nizozemskoj i Francuskoj 7%. U Njemačkoj je 2000. godine 55% putovanja motivirano sportskim aktivnostima (32 milijuna putovanja), u Nizozemskoj 52% (7 milijuna putovanja), dok se u Francuskoj udio značajno niži (23%). Turisti se pak na odmoru žele posvetiti sebi i selektivnoj ponudi koja potencira zdravlje, sport, ljepotu. Sportski sadržaji moraju ostvariti određene ciljeve:

- postizanje maksimalnog zadovoljstva turista i multipliciranje rezultata poslovanja,
- stvaranje novog stila kulture življenja,
- razvoj sporta kao sredstva odgoja, edukacije, zabave, mode, statusnog simbola,
- razvoj kineziterapijskih aktivnosti s ciljem potpunog i parcijalnog ozdravljenja.

Razvitak sportskog turizma se odražava i na strani ponude i potražnje:<sup>46</sup>

- ponuda:
  - multisektorska i kompleksna priroda proizvoda sastavljenog od različitih elemenata,
  - krutost ponude koja se ne može brzo prilagoditi promjeni potražnje,
  - visoka fragmentiranost ponude u koju se uključuju mnogobrojni nosioci ponude,
  - neopipljivost i nedjeljivost određenih aspekata ponude,
  - značaj zaposlenih u kreiranju ponude;

<sup>46</sup> Meler, M., Ružić, D., Turkalj, Ž.: *Sport and Recreation Tourism Marketing of a Tourism Destination*, Sport for all Health Tourism, CESS, Zagreb, 2001., str. 36.

- potražnja:
  - visoka elastičnost,
  - sezonalnost,
  - promjenjivost potreba i afiniteta turista,
  - slaba lojalnost marki,
  - heterogene grupe turista.

Sport ne predstavlja modni trend, već permanentnu vrijednost, stil života. Diferenciraju se rekreativni sportovi primjereni aktivnom odmoru i ekstremni sportovi kao novi oblici ponude. Tako se sportski turizam može repositionirati između zdravstvenog i avanturističkog turizma.

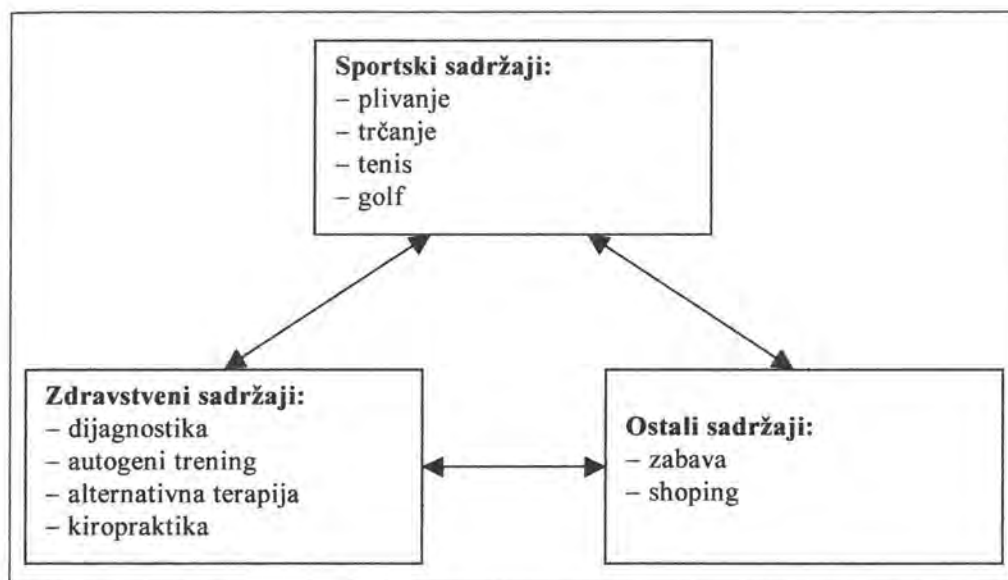
**Slika 12:** Pozicioniranje sportskog turizma

	Aktivnost		
	pasivniji ←		→ aktivniji
slaba motiviranost	Zdravstveni turizam (pr. toplice)	Zdravstveni turizam (pr. fitness)	Avanturistički turizam (pr. scuba diving)
↑ Motiviranost ↓	Avanturistički turizam (pr. krstarenje jahtama)	Turističke atrakтивности koje objedinjuju zdravstveni, sportski i avanturistički turizam (biciklizam, kajak, kanu,...)	Avanturistički turizam (penjanje)
jačamotiviranost	Sportski turizam (splavarenje)	Sportski turizam (paragliding)	Sportski turizam (trekking)

**Izvor:** Hall, C. M.: *Adventure, sport and healthy tourism, special interest tourism*, Halsted Press, London, 1992., str. 101.

Sportski i zdravstveni turizam su sve povezani te se ne može ostvariti maksimalno zadovoljstvo turista bez njihovog entropijskog djelovanja. Ti sadržaji se međusobno nadopunjuju i povezuju.

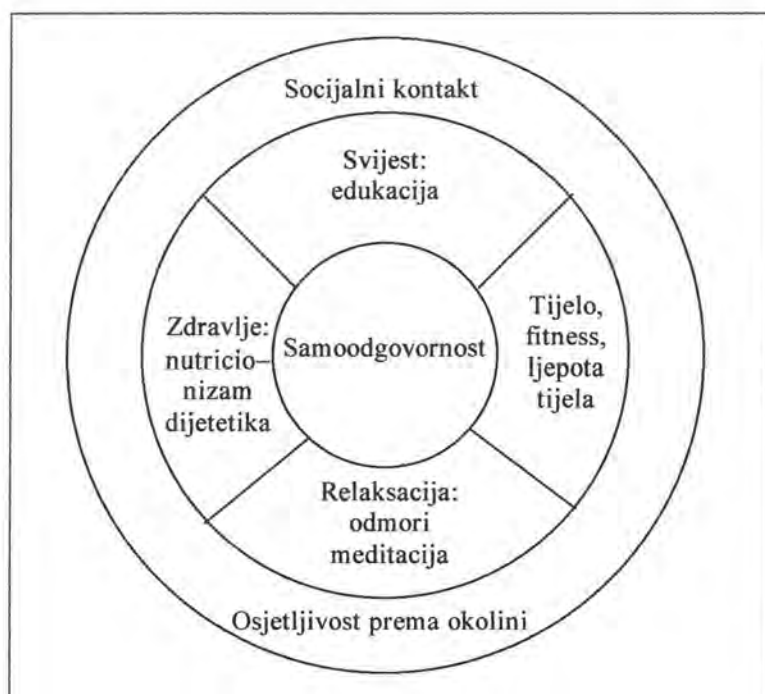
**Slika 13.** Interakcija sportsko–rekreativnih–zdravstvenih sadržaja u turizmu



**Izvor:** Autor

Zdravstveni turizam ima sve veći značaj kao bijeg od stresnog života. Sve je traženija wellness ponuda. Wellness turizam je zbroj odnosa i pojava kao rezultat putovanja turista s osnovnim ciljem unapređenja zdravlja. Turisti borave u specijalnim hotelima koji nude profesionalno znanje i individualnu brigu. Pružaju se posebne usluge: fitness, ljepota tijela i lica, specijalni tretmani prehrane temeljeni na nutricionizmu i dijetetici, relaksacija, meditacija i edukacija.

Slika 14. Model wellness



**Izvor:** Mueller, H., Kanfmann, E.L.: *Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Health Tourism Segment and Implications for The Hotel Industry*, Journal of Vacation Marketing, 1/2001., str. 7.

Selektivni turizam predstavlja turističku stvarnost i realnost, ali ne predstavlja i završetak turističkog razvitka jer će se potrebe turista neprestano razvijati te postajati sve složenije. U ljudskoj prirodi je ukorijenjena neprestana težnja za novim, boljim tako da i turizam mora pratiti takav trend. U budućnosti će turističke destinacije morati prilagođavati ponudu svakom gostu pojedinačno. Ali u procesu zadovoljenja turističkih potreba moraju se zaštititi interesi domicilnog stanovništva, kao i očuvanja prirode.

### 4.3. Kvalitativni pomaci u upravljanju turizmom

Strateško upravljanje destinacije je trajan proces prilagođavanja turističke destinacije okolini koja vlada na turističkom tržištu, odnosno proces utjecaja destinacije na okolinu u skladu s optimalnim razvitkom destinacije. Sustavni razvitak turizma mora se podudarati s ekonomskim, socijalnim, kulturološkim, zdravstvenim, sigurnosnim ciljevima na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.

“Strateško upravljanje, dakle, definiramo kao proces koji uključuje određivanje ciljeva destinacije, oblikovanje i izvođenje strategija te kontrolu izvedbe. Kod toga polazimo od destinacije kao cjeline (sustava), od okoline u širem smislu koja utječe na destinaciju i diobu destinacije.”<sup>47</sup>

Management ima presudnu ulogu u upravljanju destinacija te od njegovih novih rješenja, ideja zavisi budućnost destinacije. Management mora odrediti izravne ciljeve razvitka proporcionalne realnim resursnim i financijskim mogućnostima, snazi konkurencije. Osnova je određivanje resursa (atraktivnih, receptivnih, komunikacijskih faktora razvitka i raspoloživog kadra) kao i određivanje postupaka i strategija za ostvarenje zacrtanih ciljeva.

Management turističke destinacije pridržava se pet načela (Kaspac, 1990.):<sup>48</sup>

- orijentiran je prema primjeni – management razvija upute za djelovanje svih sudionika iz prakse;
- orijentiran prema sustavu – instituciju (destinaciju) obuhvaća u cjelini, vodeći računa o odnosima u destinaciji i izvan nje sa svim posljedicama u pogledu dinamike, isprepletenosti i otvorenosti destinacije;
- višedimenzionalan – management obuhvaća materijalni plan (uporaba pojedinih usluga), funkcionalni plan (organizacija ponude) i tzv. plan smisla (što je smisao posla);

<sup>47</sup> Magaš, D.: *Turistička destinacija*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 53.

<sup>48</sup> Ibid., str. 54.

- integrirajući – interno integrira različita ponašanja u sustavu, dok eksterno mora uključiti destinaciju u njezino okruženje;
- orijentiran prema vrijednostima – management je uključen u okruženje s određenim vrijednostima te potencira kvalitetu u turizmu koja se temelji na kvaliteti usluga, zaštiti turista i ostvarenju vrijednosti.

Strategija razvitka destinacije se može izraditi na dva načina:

- prema procjeni rasta, razvitka i strateških pomaka konkurencije procjenjuje se razvitak tržišta uvažavajući i druge činioce;
- na osnovi praćenja životne krivulje rasta destinacije i prognoze daljnjeg rasta tako da se ekstrapolacijom dosadašnjeg rasta i grubom procjenom utjecaja okoline predviđa buduća krivulja rasta.

“Iz strategije treba izvući ciljeve koji se prvenstveno svode na maksimalno zadovoljenje turističkih potreba i ostvarenje profita.”<sup>49</sup> Nužno je ostvariti i optimalnu komunikaciju domicilnog stanovništva i turista koja će doprinijeti obostranom zadovoljstvu. Postoje različite razine odnosa: euforija, apatija, smetanje, antagonizam.

**Tablica 12:** Razine reakcije domicilnog stanovništva na povećanje turističkog prometa

Razina	Socijalni odnos	Snage reguliranja
Euforija	Inicijalna razina razvitka, gosti su dobrodošli	Mali planovi i formalna kontrola
Apatija	Odnos između domicilnog stanovništva i gostiju postaje formalan (komercijalan)	Planovi naglašavaju marketinške ciljeve. Nosioci ponude potenciraju vlastiti interes
Smetanje	Postizanje točke saturacije	Planom potiču rast infrastrukture umjesto zaustavljanja turističkog rasta
Antagonizam	Gosti se doživljavaju kao problem	Pokušavaju se pomiriti interesi gostiju i domicilnog stanovništva

**Izvor:** Boxey from Howforth M., Munt, I.: *Tourism and Sustainability*, Routledge, London, 1993., str. 277.

<sup>49</sup> Senečić, J., Vukonić, B.: *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., 1998., str. 43.



U upravljanju turističkom destinacijom presudnu ulogu imaju nacionalne turističke zajednice koje koordiniraju razvitak turizma i uspostavljaju sklad između gostiju, lokalne zajednice i svih nosioca ponude (individualna privredna poduzeća, izvanprivredne institucije, turističke destinacije, država, državni organi i institucije).

Države pritom tradicionalno poštuju načelo supsidijarnosti prema kojem će njihova intervencija uslijediti jedino ako zakaže privatni sektor i (ili) lokalna vlast. Uloga države i njenih institucija u razvitku turizma je stvaranje takvog pravnog i političkog okruženja kroz zakonodavstvo i sektorsku politiku koje mora prije svega biti razvojno orijentirano i koje mora stvoriti preduvjete kako bi se sektor što bolje ograničio u smislu efikasnosti. Osiguravajući makro uvjete funkcioniranja kako privatnog tako i javnog sektora, države u pravilu i formalno utvrđuju programske ciljeve, smjernice i instrumentarij željenog razvitka turizma djelujući kao katalizatori različitih težnji i zahtjeva. Usklađivanje često suprotnih interesa dovodi i do različitosti u pristupu pojedinih država pa one rijetko slijede posve istu shemu u turističkoj politici. Sukladno navedenom, uloga suvremenih europskih država u turizmu svodi se na sljedeće zadatke:<sup>50</sup>

- osiguravanje normativnih okvira poslovanja,
- izgradnju infrastrukturne mreže, u prvom redu one prometne i telekomunikacijske,
- održavanje obrazovnog sustava (kadrovi).

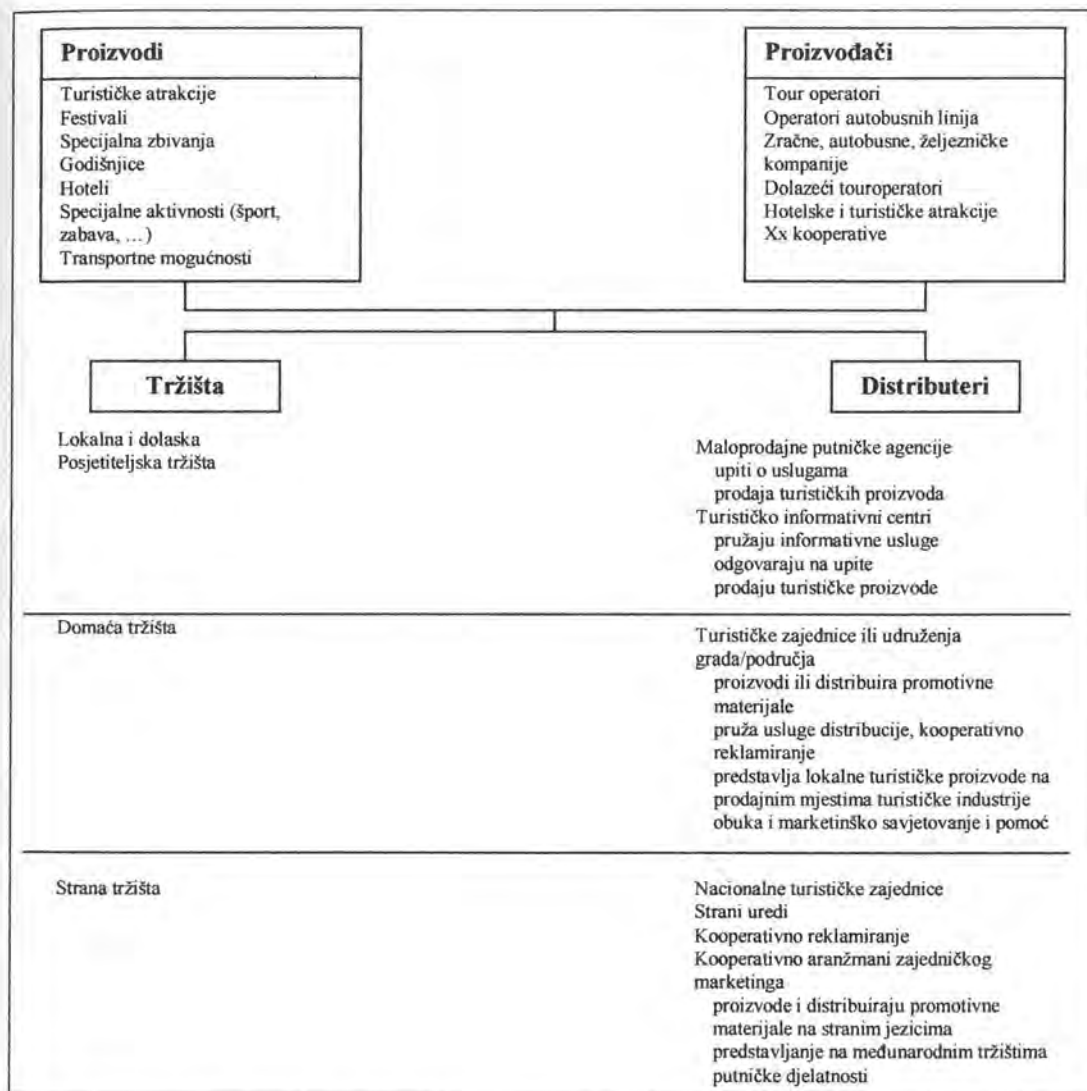
Marketing strategije pojedinih nosioca ne mogu uspješno djelovati samostalno, već samo u tijesnoj interakciji i zajedničkim nadopunjavanjem mogu ostvariti sinergijski efekt. Zadatak nacionalnih turističkih organizacija je:

- promocija turističkih prednosti,
- kreiranje prepoznatljivog image-a,
- stvaranje turističkog proizvoda,
- koordiniranje cjelokupnih marketinških aktivnosti.

<sup>50</sup> Raphael, M.: *Tourism Development and the Role of the State, Conclusions of the Round Table*, WTO, Madrid, 1993. u: Hitrec, T.: *Europski turizam na prijelazu tisućljeća: tržišni izazov i predvidiva kretanja*, Aca turistica, br. 1, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1999., str. 13.

Turističke zajednice rukovode razvitkom turizma kako na nacionalnoj razini tako i na nižim razinama te postoji čvrsta sprega između turizma i turističkih zajednica.

**Slika 15:** Strukturalni prikaz turizma i turističkih zajednica



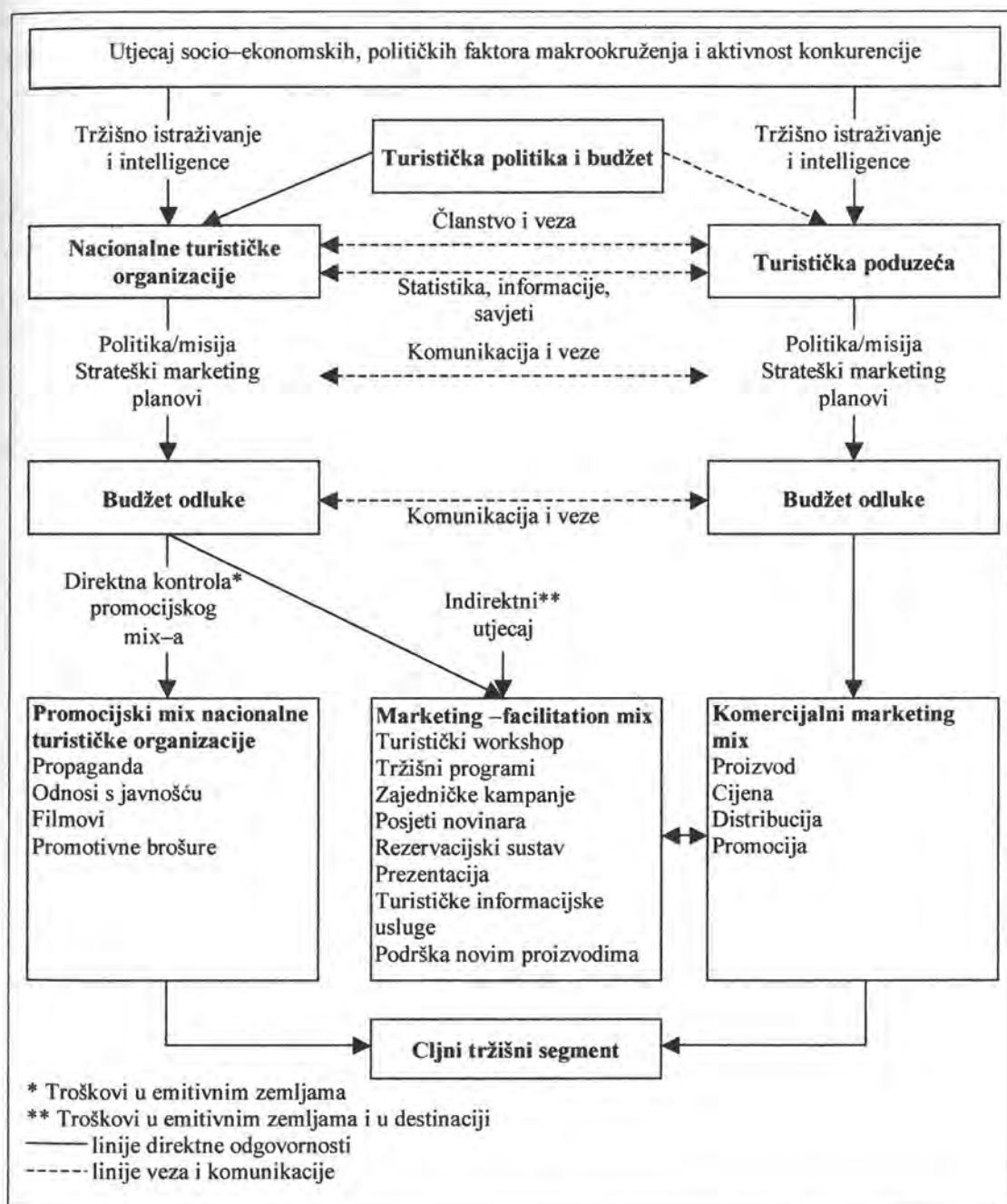
**Izvor:** Richards, B.: *Marketing turističkih atrakcija, festivala i posebnih događanja*, Potecon, Zagreb, 1997., str. 136.

Nacionalne turističke organizacije paralelno djeluju na lokalnom, domaćem i stranom tržištu.

U većini europskih zemalja su odvojene aktivnosti komuniciranja i unapređenja turizma od vođenja turističke politike, investicija i

profesionalnih aktivnosti. Sve nacionalne organizacije imaju sličan djelokrug rada, a proces regionalizacije rezultirao je sličnim strukturama formiranim na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Financiraju se temeljem sponzoriranja države, zajednice i profesionalnih subjekata.

**Slika 16:** Značaj nacionalnih turističkih organizacija u destinacijskom marketingu



Izvor: Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 258.

Hrvatskim turizmom i marketing strategijom upravljaju Ministarstvo turizma i Hrvatska turistička zajednica.

Ministarstvo turizma kao tijelo državne uprave zaduženo je za opću turističku politiku Republike Hrvatske, investicije u turizmu, uređenje prostora, razvitak selektivnih oblika turizma, turističku informatizaciju, promicanje hrvatskog turizma u inozemstvu, međunarodnu turističku suradnju, definiranje instrumenata privrednog sustava i politike na razvitak ponude, pružanje turističkih usluga i poslovanje poduzeća, praćenje i analiziranje kvalitete turističke proizvodnje i predlaganje unapređenja turističkih djelatnosti.

“Turistička zajednica kao pravna osoba osniva se radi jačanja i promicanja turizma Republike Hrvatske i privrednih interesa pravnih i fizičkih osoba u djelatnostima ugostiteljstva i turizma i s tim djelatnostima neposredno povezanih djelatnosti.”<sup>51</sup> Turistička zajednica se osniva na tri razine: Turistička zajednica općine, Turistička zajednica županije i Turistička zajednica Republike Hrvatske. Njihovi zajednički ciljevi su:<sup>52</sup>

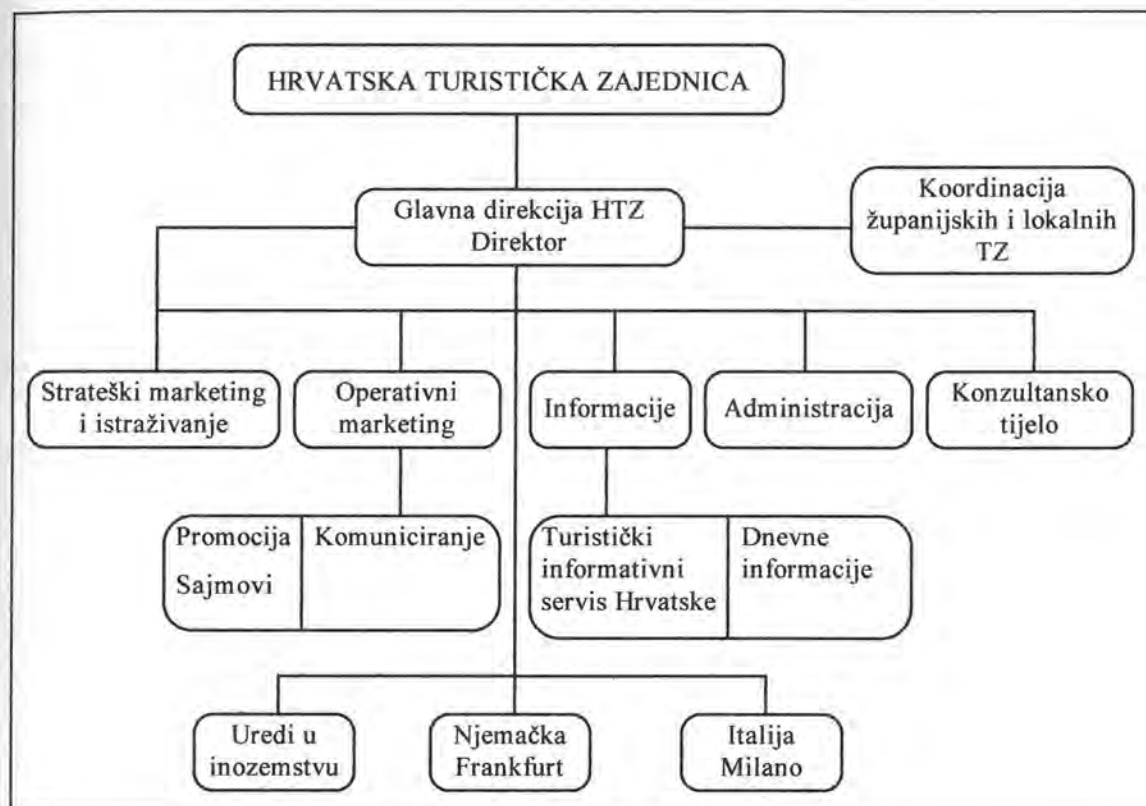
- unapređivanje općih uvjeta boravka turista i to osobito podizanje kvalitete turističkih i drugih komplementarnih usluga, očuvanjem i stvaranjem prepoznatljivog i privlačnog turističkog okružja i osiguranjem turističke privrede na području za koje su osnovane;
- promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane sukladno sustavu promicanja turizma i njegovim posebnim i općim zadaćama od razine mjesta do razine Republike, a radi uključivanja u europske i svjetske turističke tijekove. Godine 2001. u strukturi troškova Hrvatske turističke zajednice otpada na oglašavanje u medijima 24%, na nastupe na sajmove 17,6%, na studijska putovanja agenata 28%, a na poslove prezentacije kao i studijska putovanja novinara 2,4%;
- razvijanje svijesti o važnosti i privrednim, društvenim i drugim učincima turizma, te potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša. Njihovo djelovanje se temelji na načelu opće korisnosti, a bez ostvarivanja neposredne dobiti.

<sup>51</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Narodne novine, 30/1994., čl. 2.

<sup>52</sup> Ibidem, čl. 7.

Hrvatska turistička zajednica je organizirana na više razina. Na vrhu se nalazi glavna direkcija HTZ. Koordinacija županijskih i lokalnih turističkih zajednica upravlja uredima na lokalnim razinama. Najvažnije službe Hrvatske turističke zajednice su: strateški marketing i istraživanje, operativni marketing, informacije, administracija i konzultantsko tijelo.

**Slika 17:** Organizacijska shema Hrvatske turističke zajednice



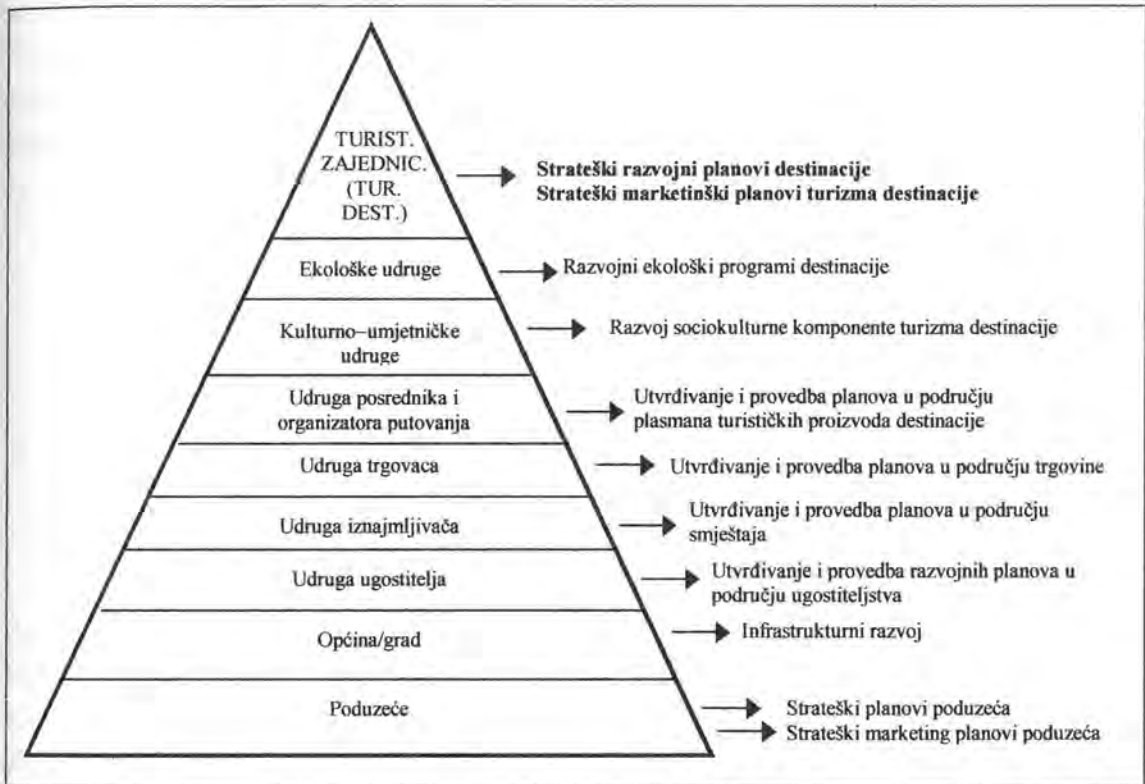
**Izvor:** Hrvatska turistička zajednica

Hrvatska turistička zajednica koordinira lokalne turističke zajednice (ima ih 238) te ih povezuje u zajednički sustav s ciljem ostvarenja turističkog razvitka.

U cilju planiranja budućih perspektiva hrvatskog turizma nužno je uključiti sve nosioce ponude i zajedničkim snagama polučiti turistički uspjeh. Na vrhu piramide se nalazi turistička zajednica koja definira strateški plan razvitka destinacije. Niže razine (različite udruge) moraju operacionalizirati zadane ciljeve plana razvitka. Na najnižoj razini se nalaze

turistička poduzeća s vlastitim strateškim planom. Samo sinkronizirano djelovanje svih nosioca može polučiti maksimalnim rezultatima turističkog razvitka.

**Slika 18:** Strateška razvojno-planska osnova u turizmu destinacije



**Izvor:** Magaš, D.: *Turistička destinacija*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 95.

Organizirano i profilirano unapređivanje svih nositelja ponude, lokalne zajednice i stanovništva pretpostavke su uspješnog upravljanja turizmom destinacije u cilju praćenja suvremenih turističkih trendova i odgovora na poticaje s turističkog tržišta.

Interes različitih faktora razvitka potaknut je interesom za unapređenje destinacije kao i poduzetničkom težnjom nosioca turističke ponude. Pri tome se javlja potreba za međusobno usklađivanje tih interesa, ali i interesa budućih posjetitelja, što često rezultira pokušajima stvaranja neke zajedničke politike proizvoda, a u tom kontekstu i neke vrste

planiranja razvitka destinacije. Osobito se to odnosi na planiranje na mikrorazini kojim se definiraju mogućnosti prosperiteta destinacije. U pravcu razvitka na mikrorazini uz isticanje privrednih učinaka, naglašena je procjena društvenih troškova i koristi od turizma.

Analiza konkurentskih zemalja pokazuju da se nosioci marketing strategije konkurentskih zemalja slično organiziraju na lokalnoj i državnoj razini. Obavljaju slične funkcije s posebnim naglaskom na formiranje turističkog proizvoda i njegovu promociju. Predstavljaju najvažnije nosioce turističkih promjena jer vlastitom aktivnošću determiniraju cjelokupno turističko djelovanje.

#### **4.4. Afirmacija ekologije i očuvanje okoline**

Ekologija postaje jedno od ključnih pitanja napretka i prosperiteta čovječanstva. Daljnja privredna ekspanzija mora biti limitirana problemom očuvanja prirode. U oštroj konkurentskoj trci na svjetskom tržištu poslovni rezultat i profit su imali primarno mjesto u odnosu na ekologiju. Zato su sve razvijene industrijske zemlje suočene s problemom zagađenja okoline kao i izložene različitim ekološkim katastrofama. Slabije razvijene zemlje ne mogu izdvajati dovoljno financijskih sredstava u funkciju očuvanja prirode tako da se i one sve više susreću s problemom zagađenja kao cijenom ubrzanog razvitka. Proces intenzivnog privrednog i društvenog razvitka te demografska ekspanzija stanovništva uzrokuje sve negativnije posljedice na kvalitet okoliša. Lokalni ekološki problemi premašili su lokalno značenje i postali su globalni problem. Ali ipak u svijesti ljudi sve više raste svijest o potrebi očuvanja prirode. Čovjek ne može opstati bez prirode tako da je nužno preusmjeriti maksimalni napor u zaustavljanju daljnjeg onečišćavanja i u saniranje uništenih prirodnih ljepota. Potrebno je također uložiti sva sredstva u preventivno očuvanje okoliša jer posljedice mogu biti nesagledive. Čovjek može postati rob vlastitog napretka te u borbi za materijalnim blagostanjem uništiti ono osnovno, izvorno – prirodu. Ekološka kriza je najprije kriza morala i zbiljski prezir prema čovjeku. Ponesen multipliciranjem profita čovjek pokušava nadvladati prirodu i tako paradoksom sudbine pobjeđujući prirodu postaje poražena snaga koja mora

spašavati i zaštititi prirodu koju je pobijedio. Paralelno mora osigurati i budućim generacijama sačuvanu prirodu koja osigurava normalni ljudski život, odnosno život dostojan čovjeka. Takvi ciljevi pokreću mnogobrojne pokrete za zaštitu okoliša i ekološka udruženja.

Ekologija predstavlja temeljnu odrednicu budućeg razvitka. Nužan je integralan pristup okolišu koji potiče identifikaciju i razvijanje ekološki pogodnog managementa, kao ideje koja proizlazi iz prepoznavanja i usvajanja dinamike ekosustava i njegove elastičnosti sklonosti promjenama. Ciljevi i zadaci zaštite okoliša su:

- trajno očuvanje izvornosti, biološke raznolikosti prirodnih zajednica i očuvanje ekološke stabilnosti,
- očuvanje kvalitete žive i nežive prirode i racionalno korištenje prirode i njezinih dobara,
- očuvanje i obnavljanje kulturnih i estetskih vrijednosti krajolika,
- unapređenje stanja okoliša i osiguravanje boljih uvjeta života.

Ciljevi ekologije se mogu definirati na području EU kao vodeće svjetske integracije. Politika zaštite okoliša EU se može podijeliti u nekoliko cjelina:

- opći okvir politike zaštite okoliša,
- zaštita atmosfere,
- gospodarenje otpacima,
- gospodarenje i zaštita voda,
- energetska politika,
- održivi razvitak.

Osnovni problemi zaštite okoliša koje je potrebno sustavno rješavati su:

- otpad (potrebno je svim zakonskim sredstvima suzbijati divlje deponije, te kroz kvalitetne programe gospodarenja otpadom provesti organizaciju prikupljanja i deponiranja otpada odnosno korištenja sekundarnih sirovina),



- vode (očišćenjem vodotoka i izgradnjom sustava odvodnje i izgradnjom pročištača otpadnih voda nužno je zaštititi vodne resurse),
- šume (prioritet je suzbijati prekomjernu sječú šuma, poticati pošumljavanje i zaštitu šuma),
- sanirati kamenolome,
- kroz edukaciju korisnika utjecati na strukturu i opseg kemijskih sredstava koja se koriste za zaštitu bilja,
- voditi brigu o tome da se ne grade objekti koji narušavaju prirodni krajolik.

Naglasak mora biti na optimalizaciji razvitka, a ne na maksimalizaciji profita pri čemu se maksimalno moraju respektirati zahtjevi očuvanja okoline i potrebe domicilnog stanovništva. "U cilju očuvanja okoliša nužno je implementirati ekonomske instrumente: pravno regulativne mjere, samoregulaciju. Temeljno pitanje je kako odrediti visinu ekonomskih instrumenata, a da se pri tome ne stvore neopravdano visoki dodatni troškovi gospodarstvu, odnosno da se ne odredi niska razina koja neće moći osigurati saniranje nastale štete na okolišu zbog onečišćenja i koja neće moći biti stimulativna i poticajna za onečišćivača. Razlikuju se sljedeći ekonomski instrumenti: ekološke takse (pristojbe, porezi), ekološki polog, ekološke subvencije ili poticaji, ekološke dozvole i ekološko osiguranje. Njihovo korištenje u politici zaštite okoliša ovisi o privrednoj politici pojedine zemlje i njezina utjecaja na politiku zaštite okoliša, o razvijenosti pravne regulative, ekološkoj svijesti i o njezinom političkom i društvenom uređenju."<sup>53</sup>

Zakonodavna regulativa se odnosi na:

- razradu ciljeva koje treba postići na području kvalitete okoliša,
- sprječavanje onečišćenja i degradacije okoliša,
- čuvanje i obnovu prirodnih odnosa,
- sustav globalnog upravljanja zaštitom okoliša.

<sup>53</sup> Črnjar, M.: *Ekonomski instrumenti politike zaštite okoliša u Europskoj Uniji*, Ekonomija 2/1999., RiFIN, Zagreb, str. 196.

Samoregulacija se ostvaruje dobrovoljnim prihvaćanjem ekoloških standarda koji utječu na kvalitetu okoliša.

Razvitak turizma i ekologija su tijesno povezani. Nije moguće razvijati turizam bez utjecaja na okoliš, ali je moguće korektnim planiranjem upravljati turističkim razvitkom, tako da se potiču pozitivni, a minimaliziraju negativni utjecaji. "Direktni utjecaji turizma na okolišu su: stvaranje nacionalnih parkova i zaštićenih parkova prirode, obnavljanje povijesnih znamenitosti, očuvanje mora i plaža, održavanje šuma."<sup>54</sup> S negativne strane turizam utječe na kvalitetu vode i zraka, buku. Prirodni se okoliš uništava (neplanskom) izgradnjom različitih kapaciteta namijenjenih turizmu, opterećenjem motornim vozilima i prometnicama koje znatno utječu na uništavanje i devastiranje prirode. Izravna posljedica povećanog prometa je pojava kiselih kiša koja ima razorno djelovanje na šumske komplekse. Kao primjer "u Švicarskoj, ako je vikend sunčan u mjestu Grindelwald dođe i do 6 000 automobila, za to putovanje oni u prosjeku potroše 80 000 litara benzina i proizvedu, između ostalog, preko 9 tona ugljičnog dioksida."<sup>55</sup> Drugi primjer: statističkim praćenjem utvrđeno je da se u turističkim područjima Sredozemlja svake godine skupi oko 2,8 milijuna tona smeća (krutih tvari), a predviđa se da bi se do 2025. godine taj broj mogao povećati na oko 8–12 milijuna tona.

"Interakcija između turizma i okoliša mora biti osmišljena, a razvitak turističke djelatnosti potrebno je usmjeriti tako da pridonosi kvaliteti okoliša i potiče one oblike turizma čiji je naglasak na zaštiti i očuvanju prirode."<sup>56</sup> Turizam se treba razvijati na takav način da eksploatira prirodne ljepote, ali da ne naruši prirodnu atmosferu. Osnovna pitanja na koja mora turistički razvitak odgovoriti u odnosu na ekologiju su:<sup>57</sup>

- kako za potrebe turizma iskoristiti povoljno i kako odstraniti ili umanjiti nepovoljna djelovanja u okolišu,
- kako spriječiti ili umanjiti moguća nepovoljna djelovanja na okoliš koja su svojim građenjem i pogonom mogu imati ugostiteljski objekti,

<sup>54</sup> Magaš, D.: *Turistička destinacija*, op. cit., str. 38.

<sup>55</sup> Vukonić, B.: *Turizam u susret budućnosti*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1994., str. 79.

<sup>56</sup> Cetinski, V.: *Zaštita okoliša u strategiji razvoja turizma u Republici Hrvatskoj*, Gospodarstvo Istre, 1–2, 1994., str. 85.

<sup>57</sup> Kritovac, F.: *Kategorizacija objekata u turizmu i koncept održivog razvitka*, Međunarodni znanstveni skup Prema održivom razvitku turizma u Hrvatskoj, Zagreb, 1994., str. 91.

- kako uskladiti regulacijske procese za održavane ravnoteže između ekosustava i antroposustava.

“Ekološke vrijednosti u užem smislu čine očuvanje i kvaliteta prirodnog okoliša, a u širem smislu u njih se svrstavaju sveukupna kultura, običaji, naslijeđe...”<sup>58</sup> Predstavljaju odrednicu turističke kvalitete i motivator dolaska stranih turista. Za daljnji napredak turizma neophodno je spoznati marketing ekoloških vrijednosti, odnosno naglasiti očuvanje prirode u funkciji optimalnog zadovoljenja turističkih potreba. “Budući da turističko tržište postaje ekološko osviješteno i zahtjevno u pogledu kvalitete, tome je potrebno prilagoditi turistički proizvod i njegov marketing.”<sup>59</sup> Marketing ekoloških vrijednosti potrebno je osmisliti na nivou turističke destinacije, a kao zajedničku funkciju privrednih subjekata – ponuđača i lokalne zajednice. Potrebno je probuditi svijest kod svih nosioca ponude u turizmu, lokalnog stanovništva i turista o značenju očuvanja okoliša. Rentni karakter turizma uvjetuje razvitak ekoloških projekata bitnih za pojedine destinacije, uključujući investicije u tehnološko rješavanje otpadnih voda, zaštitu od požara i konačno uklanjanje preostalih “prljavih industrija” iz turističkih destinacija. Nekoliko zagađivača (posebno inozemnih) treba uvjeriti da moraju poštivati iste one eko propise od kojih su pobjegli i zaprijetiti im eko-porezima. Posebni problem su otpadne vode kojima preostale domaće tvornice – ignoranti i dalje zagađuju okoliš.

Proces očuvanja okoliša se treba razvijati ovisno da li se radi o već razvijenoj turističkoj djelatnosti gdje je masovni turizam već znatno uništio prirodne ljepote ili o novim destinacijama gdje ljudski faktor nije ozbiljnije poremetio prirodnu ravnotežu. Prošlo je vrijeme masovnog turizma u kojem su se gradili veliki kompleksi – hoteli spavaonice primjereni pasivnom odnosu koji su svjesno nagrđivali okolinu. Turistička stvarnost su obiteljski apartmani namijenjeni aktivnom odmoru koji se primjereno uklapaju u prirodni okoliš. Suvremeni turisti imaju sve veću potrebu povratka prirodi. Sve traženije su oaze nedirnute, čiste, nenarušene prirode, kao i posjeti nacionalnim parkovima i ostalim spomenicima kulture. Sve naglašeniji je ekoturizam, uživanje u ljepoti prirode kao i različiti oblici robinzonskog turizma, odnosno oporavak u samoći i tišini.

<sup>58</sup> Smolčić, D.: *Marketing ekoloških vrijednosti hrvatskog turističkog proizvoda*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996., str. 140.

<sup>59</sup> Zaključci i preporuke međunarodnog znanstvenog skupa prema održivom razvitku turizma u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, 1995., str. 3.

Turisti žele upoznati ono izvorno, iskonsko od kojeg su ga odvojile tekovine civilizacije.

Usljed nekontroliranog turističkog razvitka turizam može uništiti sebe samoga, uništavajući resurse i elemente turističke ponude na kojima se i zbog kojih se i počeo razvijati (prirodni i izgrađeni okoliš, autohtoni ambijent lokalne zajednice). Uzroke tome Kripendorf nalazi u nepoštivanju hijerarhije ciljeva uslijed čega se turizam razvija na način da guta zemljišta, prirodu i kulturna dobra kao novi kolonizator i uništavatelj okoliša. Veliki problem je divlja izgradnja vikendica i ostalih objekata koji narušavaju ljepotu i sklad ribarskih i ruralnih naselja. Naprosto je svugdje gdje se pojavila, "proždrla" niz unikatnih prirodnih i kulturnih pejzaža i mikropejzaža. Nužno je definirati ekološki prihvatni kapacitet, odnosno maksimalni stupanj turističkog korištenja pri kojem ne dolazi do ekološke degradacije i narušavanja ekološke ravnoteže.

Ekologija ima sve veći značaj i u hrvatskom turizmu. Hrvatska se odlikuje beskrajnim prirodnim ljepotama koje su njena najveća komparativna prednost. Očuvanost prirode i nedovoljna turistička valorizacija predstavljaju otkriće za potencijalne turiste. Hrvatska ima 7 nacionalnih parkova, 20 područja s režimom stanja zaštite prirode, 82 spomenika kulture, 2 područja koja su proglašena svjetskom baštinom, i svjetski rezervat biosfere, 23 park-šuma, 70 specijalnih rezervata kojima je obogaćena šumska vegetacija, flora i fauna. Odlikuje se čistim morem.

U svrhu zaštite okoliša doneseni su brojni zakoni: Zakon o zaštiti okoliša, Deklaracija o zaštiti okoliša, Pravilnik o kontroli kvalitete morske vode za kupanje i rekreaciju. Ipak Hrvatska zaostaje u primjeni ekonomsko-ekoloških instrumenata politike zaštite okoliša u odnosu na zemlje Europske Unije. Hrvatska te instrumente pretežno koristi za prikupljanje javnih prihoda, a nedovoljno za sprječavanje onečišćenja okoliša ili za osiguravanje sredstava za sanaciju onečišćenog okoliša. Hrvatska mora provesti integralno planiranje i upravljanje prostorom i okolišem u cilju preventivne zaštite prirode i pravovremenog sagledavanja ekonomskih posljedica razvitka gospodarstva, odnosno zaštite okoliša. U svrhu poticanja ekologije veliku funkciju ima Turistička zajednica koja naglašava očuvanje prirode, unapređivanje turističkog ambijenta. Hrvatska treba svoju promociju temeljiti na europskom turističkom tržištu i u svijesti potencijalnih turista kao slobodan i ekološki očuvan prostor. Paralelno je potrebno brinuti o kontroliranoj upotrebi prostora u svrhu njegove maksimalne zaštite. Novim projektima je potrebno naglasiti prirodne

ljepote, a nikako uništavati prirodu u svrhu kratkoročnih financijskih rezultata.

Sukladno usmjerenju na koncept razvitka održivog turizma temeljnu prednost je nužno dati mjerama i aktivnostima na području gospodarenja prirodnim i baštinjenim resursima. Zbog toga treba ostvariti međusektorsku koordinaciju, budući da današnji trendovi razvitka upućuju da sam poslovni interes u turizmu pretpostavlja koncept održivosti. U konačnici je riječ o zadovoljstvu gostiju koji su spremni platiti cijenu boravka samo u slučaju harmonije poslovnih, prirodnih i kulturnih sustava u destinaciji. S uspostavom takve veze stvara se kvalitetniji, učestaliji i temeljitiji kontakt s turizmom. Također i privredni interes izgradnje ili rekonstrukcije smještajnih kapaciteta i drugih turističkih sadržaja u turističkim destinacijama zahtjeva ambijentalno odgovarajuća urbanistička i arhitektonska rješenja.

U Hrvatskoj se posebna pažnja mora posvetiti Jadranskom moru koji predstavlja najvrijedniji prirodni resurs. U svrhu njegovog dugoročnog očuvanja potrebna je:<sup>60</sup>

- međunarodna suradnja u zaštiti čovjekove okoline uz primjenu međunarodnih konvencija, odredbi i zaključaka s konferencija te praćenje i kontrola provedbe istih;
- jedinstveni, koordinirani nacionalni pristup zaštiti Jadrana i priobalnog područja od industrije, pomorstva, turizma;
- dugoročno planiranje privrednog i društvenog razvitka radi zaštite čovjekove okoline;
- pošteno planiranje s aspekta zaštite prirodnih, graditeljskih, ekoloških, kulturno-umjetničkih i povijesnih vrijednosti naslijeđa;
- sprječavanje zagađenja mora i priobalnog područja s kopna s jedne strane te s mora i brodova s druge strane;
- sanacija ugroženih makro i mikro područja priobalja;
- zaštita hrane i pitke vode uz veće i plansko-programsko korištenje jeftinijih resursa mora;
- zaštita od zagađenja naftom i drugim kemijskim tvarima;

<sup>60</sup> Vukčević, M.: *Prirodni resursi na Jadranu*, Ekologija i razvoj turizma u RH, Acta Turistica, br. 2, 1994., str. 200.

- zaštita podmorja uz racionalno korištenje rudnog i mineralnog bogatstva;
- zaštita ribljeg i biljnog fonda mora uz programsko pospješenje rasta i razvitka istog.

Iz svega proizlazi neprocjenjiv značaj ekologije i očuvanja prirode za razvitak turizma. Potrebno je pronaći granicu koja će optimalno podmiriti dvije suprotne strane: izgradnju turističke nadgradnje i očuvanje prirodnih ljepota. Turizam treba naglašavati blagodati prirode, a ne jednokratno uništavati prirodu u cilju povećanja profita. Nedirnuta priroda postaje jedan od osnovnih motiva turističkih kretanja u suvremenom društvu.

#### **4.5. Unapređenje marketinške kulture turističkih djelatnika**

Turistički djelatnici imaju kapitalnu ulogu u formiranju turističke ponude. "Turizam je specifična djelatnost jer su zaposleni integralni dio turističkog proizvoda."<sup>61</sup> Radno je intenzivna djelatnost te omogućuje direktnu i indirektnu (zapošljavanje u ostalim granama gospodarstva koje pomažu turizmu) zaposlenost. Zaposlene u turizmu karakterizira: nepovoljna obrazovna struktura, pretežno ženska radna snaga, velika pokretljivost radne snage. Takvo stanje je uvjetovano sezonskim karakterom poslovanja kao i ograničenim mogućnostima primjene tehnoloških inovacija. Osnovna funkcija zaposlenih je osiguravanje maksimalnog zadovoljstva turista. Turist je najveća vrijednost te svi zaposleni djelatnici moraju biti u funkciji optimalnog zadovoljenja njegovih potreba. Svaki gost mora osjetiti da mu je pružena potrebna pažnja te da je shvaćen kao osoba, individua, a ne kao jedinka u mnoštvu kojoj treba "oteti" sav novac.

Posebnost turizma je rad s ljudima različitih kultura, shvaćanja, vjerovanja i društvenih navika. Turistički kadrovi su stalno u neposrednom kontaktu s gostima te kreiraju pozitivnu atmosferu koja utječe na

---

<sup>61</sup> Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: *Marketing for Hospitality & Tourism*, Prentice Hall, Inc., New York, 1989., str. 319.

zadovoljstvo i ispunjenost turista. "Pred zaposlene u tom sektoru postavlja se niz zahtjeva koje oni moraju udovoljavati: od zadovoljenja potreba direktnih potrošača, direktne komunikacije s pripadnicima različitih društvenih slojeva, velikim dijelom na stranom jeziku, sve do povećane sposobnosti poslovne prilagodljivosti, sposobnosti prilagođavanja trenutnim situacijama i posebnim fizičkim osobinama vezanim za zgnusnuto sezonsko radno vrijeme."<sup>62</sup> Ti kadrovi nužno trebaju posjedovati određenu razinu opće kulture, kao i kulture rada i ponašanja jer su to sve preduvjeti učinkovite komunikacije s gostima. U svrhu unapređenja kvalitete radne snage stvorena su pravila struke koja reguliraju: etiku poslovanja, odnos prema gostima i međusobni odnosi osoblja. Kvaliteta rada determinirana je poštivanjem standarda koji reguliraju kvalitetu usluga i odnos prema gostima, poznavanje struke, normi rada, međusobne odnose, ponašanje osoblja i tehničke norme. Zaposleni djelatnici moraju biti psiholozi, odnosno moraju pronaći način kako da prodru do gosta, spoznaju njegove potrebe i maksimalno ih zadovolje.

Ne smije se gostu pristupati rutinski i šablonski, već upoznati posebnost svakog gosta i pružiti mu kvalitetnu uslugu. Potrebno ga je animirati i prisiliti na aktivni odmor kako bi se optimaliziralo njegovo raspoloženje, a ujedno ga potaklo i na povećanu turističku potrošnju. Zaposlenici moraju na poslu zaboraviti vlastite probleme te se maksimalno uključiti u službu gostiju. Odnos prema gostu predstavlja ključnu sastavnicu raspoloženja turista i osnovicu prilikom njihove odluke o ponovnoj posjeti turističke destinacije. Paralelno zaposlenici predstavljaju jedan od najboljih medija promocije. Najuspješnija promocija se temelji na direktnom kontaktu zaposlenih i turista koji rezultira multipliciranjem konzumiranja turističkih usluga i povećanom potrošnjom.

Za uspješno djelovanje djelatnici moraju imati razinu potrebnih znanja, vještina i nauke, potrebite psihofizičke sposobnosti, razinu obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja. Potreban je multidisciplinarni pristup obučavanju kadrova jer oni moraju poznavati različite discipline: ekonomiju, pravo, sociologiju, psihologiju, povijest, medicinu, management, pedagogiju, zemljopis, ekologiju, ... Te discipline se moraju međusobno ispreplitati u kreiranju novog znanja o turizmu.

U kreiranju kvalitetnog kadra veliku ulogu ima permanentno

<sup>62</sup> Miškulin Čubrić, D.: *Strani jezici i unapređivanje kvalitete komunikacije Hospitality industrije*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996., str. 392.

školoavanje i unapređivanje znanja i vještina. Za buduće visokoškolsko obrazovanje za marketing moraju se formulirati sljedeći zahtjevi:<sup>63</sup>

- orijentacija prema praksi,
- internacionalno usmjeravanje u marketingu,
- interdisciplinarno usmjerenje marketinga,
- znanje o informacijama i upravljanju u marketingu,
- sustavni način razmišljanja u marketingu,
- inovacijsko razmišljanje u marketingu,
- motivacija za studij marketinga,
- dijalog teorija–praksa u marketingu,
- sustavno visokoškolsko obrazovanje za marketing,
- profesionalna djelatnost marketinga.

Problem obučenosti turističkih djelatnika izražen je i u najrazvijenijim europskim receptivnim zemljama. Osobito se to odnosi na sezonsko osoblje koje nije dovoljno motivirano za permanentno učenje. U zemljama EU provodi se program Petra kao inicijalni stručni trening za mlade ljude i program Force kao napredniji stručni trening.

Osim kontinuiranog doškoloavanja, kadrovi moraju posjedovati i široke humanističke ideje. "Ljudi zaposleni u turizmu trebaju imati široku, opću i humanističku kulturu i naobrazbu."<sup>64</sup> Ustvari, kadrovi u turizmu biti će primorani da istovremeno nastupaju po načelima ekonomske efikasnosti, ali i uvažavajući postulate po kojima prema svojim gostima moraju postupati s neskrivenim poštovanjem, kao nesebični domaćini, puni razumijevanja za njihove zahtjeve.

U hijerarhijskoj strukturi zaposlenih najveću ulogu imaju manageri. Njihova presudna uloga se očituje u kreiranju turističkog proizvoda, oplemenjivanju ponude i usavršavanju svih marketinških elemenata (proizvod, cijena, distribucija i promocija) u borbi za potencijalne turiste. Moraju anticipirati buduće potrebe i prilagoditi

<sup>63</sup> Šunić, Š., Bazala, A.: *Marketing mogući pogledi na razvoj marketing koncepcije ulaskom u XXI stoljeće*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991., str. 166.

<sup>64</sup> Grgona, J.: *Uloga i značaj kadrova u turizmu na prijelazu u novo tisućljeće*, Acta Turistica, 1/1997., str. 101.



turističku ponudu sve dinamičnijoj i promjenjivoj potražnji. U tom kontekstu potrebno je sagledati vlastite mogućnosti (financijsku snagu i resursnu osnovu) kao i akcije konkurencije. Moraju biti osviješteni o trajnim osebnim vrijednostima vlastite sredine, jer globalni razvitak uvjetuje promjene tradicijskih kulturnih vrijednosti ili, što je mnogo gore, trajnu degradaciju prirodne i kulturne sredine. To se može spriječiti njegovanjem vlastite kulture i vrijednosti, bez ulaska u izolacijske procese. Osnovne kvalitete uspješnog managera u turizmu i hotelijerstvu su: ophođenje s ljudima, sposobnost kreativnog razmišljanja, financijske vještine, komunikacijske vještine (pismena i usmena prezentacija), razvijanje uslužne orijentacije, TQM, vještina identifikacije i rješavanja problema, vještina služenja, vještina primanja povratne informacije od gosta, individualna i sustavna vještina rada s računalom. Najvažnija zvanja koje mora menadžer posjedovati su:

- opće znanje (sposobnost pismenog komuniciranja, sposobnost osnovnog komuniciranja, poznavanje informacijske tehnologije, poznavanje makroekonomskih determinanti, poznavanje stranih jezika,...),
- specijalizirano znanje (human resource management, marketing, mikroekonomski, poslovne financije, upravljačko računovodstvo,...),
- znanje iz turizma (trendovi u suvremenom turizmu, propisi turističke industrije, principi razvitka turizma, poslovanje nosioca ponude,...);
- iskustvo iz prakse – presudno je da je manager upoznao djelovanje svih poslovnih punktova u turizmu te da na iskustvu iz prakse donosi poslovne odluke.

Manageri nemaju pravo na pogrešku. Istraživanjem tržišta i vlastitom genijalnošću i lucidnošću moraju stvoriti posebnost sadržaja i usluga kojim će se izdvojiti od konkurencije i uzdići se na višu kvalitativnu razinu.

Klasificiraju se različite uloge managera:

- informacijska uloga (upravljanje pomoću informacija),
- interpersonalna uloga (upravljanje pomoću ljudi),
- uloga odlučivanja (upravljanje akcijom).

**Tablica 13:** Uloge managera

Kategorija	Uloga	Aktivnost
<i>Informacijska uloga</i>	Osoba za nadzor	Traži i prima informacije, skenira periodično i izvještava, održava personalne kontakte
	Prenositelj informacija	Predaje informacije drugim članovima organizacije; šalje bilješke i izvještaje, obavlja telefonske pozive
	Glasnogovornik	Prenosi informacije nečlanovima putem govora, izvještaja, bilješki
<i>Interpersonalna uloga</i>	Reprezentant	Izvršava ceremonijalne i simbolične dužnosti kao što su pozdravljanje posjetitelja, potpisivanje legalnih dokumenata.
	Vođa	Usmjerava i motivira podređene; obučava, savjetuje i komunicira s podređenima.
	Osoba za veze	Održava informacijske veze unutar i izvan organizacije; koristi poštu, telefonske pozive, sastanke
<i>Uloga odlučivanja</i>	Poduzetnik	Inicira projekte unapređenja; identificira nove ideje, delegira odgovornost za ideje na druge.
	Korektor	Poduzima korektivne akcije za vrijeme razilaženja ili kriza; rješava konflikte između podređenih; adaptira se na krize okoline.
	Alokator resursa	Odlučuje tko će dobiti resurse; izrađuje raspored, budžet, set prioriteta.
	Pregovarač	Predstavlja odjel za vrijeme pregovaranja o ugovoru sa sindikatima, prodajama, nabavama, budžetima; predstavlja interese odjela.

**Izvor:** Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 41.

Managerske vještine su:

- sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći,
- sposobnost razumijevanja ljudskih bića,
- sposobnost da inspiriraju,
- sposobnost da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

Temelj uspješnosti managera koji će povesti turističke destinacije u novo tisućljeće bit će:<sup>65</sup> organizacija lokalnih resursa, upravljanje i kontrola odnosa među sudionicima na lokalnoj razini gdje se prioritet daje kontroli same destinacije; koordinacija i upravljanje turističkom produktivnošću na lokalnoj razini; segmentacija tržišta i stvaranje prilagođenih proizvoda te kreiranje i upravljanje vrijednostima što ih proizvodi turistički sustav za sve sudionike i djelatnike u javnom i privatnom sektoru na lokalnoj i nacionalnoj razini, domicilno stanovništvo i turiste.

<sup>65</sup> Marente, M.: *Upravljanje proizvodom ili destinacijom*, Turizam 3/1999., str. 187.

Veliki značaj za unapređivanje marketinške kulture turističkih djelatnika predstavlja proces autorizacije turističkih djelatnika. Temelji se na neposrednom otkrivanju i rješavanju uočenih problema i slabosti tj. davanja autoriteta djelatnicima da prema svom viđenju donose najbolju poslovnu odluku. Trebaju trenutno reagirati na zahtjeve gostiju bez suvišnih i nepotrebnih dogovaranja sa svojim nadređenima i opterećivanjem komunikacijskih kanala. Hijerarhijska struktura zaposlenih treba biti u službi zadovoljenja turista, a ne gruba, zadana struktura odgovornosti koja onemogućuje pravovremeno ispunjavanje turističkih potreba. Djelatnici u direktnom kontaktu s turistima, najbolje mogu ocijeniti njihove želje i način zadovoljenja. Time se ujedno osigurava i neposredni kontakt između zaposlenih i gostiju. S time je top management oslobođen rutinskih odluka te se može usredotočiti na ključne odluke za daljnji prosperitet i razvitak turističkih poduzeća. Osnova uspjeha je delegiranje dijela autoriteta i mogućnosti odlučivanja top managementa na niže razine managementa. Ali u tom procesu treba također postaviti čvrste granice da organizacija ne bi prerasla u anarhiju i bezvlašće. Svi radnici moraju preuzeti punu odgovornost za učinjene postupke. Prevelika sloboda djelatnika može prerasti u nepoštivanje pretpostavljenih, pucanje veza među zaposlenima, stvaranje otvorenih i prikrivenih sukoba, nepotrebno miješanje djelatnika u tuđe resore djelovanja. Za uspješno poslovanje i veću efikasnost djelatnika koji se suočavaju s većim izazovima, ali i odgovornostima potrebno je:<sup>66</sup> unakrsni trening na različitim poslovnim funkcijama, unapređivanje znanja i vještina za uspješno obavljanje širokog spektra poslovnih zadataka, kvalitetne informacije za poboljšanje i kontroliranje učinka i sustav nagrada i stimuliranja za uspješne poslovne rezultate. Djelatnici moraju identificirati problem, pronaći alternative rješenja problema, procijeniti i valorizirati alternative te iznaći najbolja rješenja. S tim ciljem obrazovanje kadrova predstavlja osnovni pokretač prosperiteta turizma. Kadrovi predstavljaju odrednicu gdje se uz relativno minimalna sredstva mogu ostvariti najveći rezultati.

Za veću efikasnost zaposlenih u turističkim poduzećima nužno je implementirati strategiju upravljanja ljudskim resursima. Njene aktivnosti i funkcije su:<sup>67</sup> omogućavanje jednakih uvjeta zapošljavanja, analiza radnih mjesta, planiranje kadrova, pridobivanje zaposlenika, odabir i uvođenje u posao, razvitak karijere izobrazbe, trening, profesionalna orijentacija,

<sup>66</sup> Days, G. S.: *The Capabilities of Market Driven Organizations*, Journal of Marketing, Vol. 58., 10/1997., str. 47.

<sup>67</sup> Petrić, L.: *Karakteristike tržišta rada u turističkoj industriji*, Ekonomski pregled, 10/1999., str. 1288.

unapređenje, motivacija, nagrađivanje, ocjenjivanje uspješnosti, otkrivanje rukovodnih talenata i odnosi među zaposlenim, briga o kvaliteti života na radnom mjestu.

Strategija upravljanja ljudskim resursima pridonosi podizanju opće efikasnosti turističkog poduzeća tako da:

- pomaže poduzeću da lakše ostvari vlastite ciljeve,
- iskorištava potencijale zaposlenih na najefikasniji način,
- opskrbljuje poduzeća dobro obučanim i motiviranim osobljem,
- podiže razinu kvalitete življenja na radnom mjestu, što to poduzeće čini poželjnim,
- pomaže da se zadrži etičko i društveno odgovorno ponašanje u poduzeću,
- upravlja promjenama za dobrobit pojedinca, grupa, poduzeća i zajednice.

Potrebno je stalno obučavanje i doškoloavanje turističkog osoblja u svrhu maksimalne proizvodnosti i efikasnosti radne snage u turizmu.

Nužno je potenciranje i obučavanje kulturološke vrijednosti turizma.<sup>68</sup>

- razvitak i promišljanje turističke kulture kod turističkih djelatnika, turista, lokalnog, emitivnog i receptivnog stanovništva,
- usklađivanje odnosa kulture i turizma u cilju povećanja i razvijanja ekonomskih, socijalnih, ekoloških i drugih rezultata,
- promicanje kulturnog i turističkog identiteta i kulturno-turističkih potreba,
- stvaranje realnih pretpostavki za kvalitetnu i obogaćenu turističku ponudu,
- promicanje turizma kao čimbenika kulturne suradnje između krajeva i naroda,

<sup>68</sup> Jadrešić, V.: *Uloga novih kadrova u promišljanju hrvatskog turizma*, Međunarodni znanstveni skup Prema održivom razvitku turizma u Hrvatskoj, Zagreb, 1994., str. 112.

- stvaranje svijesti i klime za humanizacijom prostora i ekološkom svježću,
- razvijanje i poticanje novih i autohtonih vrijednosti i vrsti turizma,
- organiziranje mnogobrojnih programa i sadržaja u kulturi, sportu, zabavi, dokolici.

Vodeće receptivne turističke zemlje neprestano modificiraju i nadograđuju nastavne programe kako bi kadrovi mogli optimalno zadovoljiti turističke potrebe. Obrazovni program za turizam se primjenjuje na svim razinama. Postavljaju se brojna pitanja:<sup>69</sup> da li je turizam znanstvena disciplina, koji je pravilan omjer primjerenih i fundamentalnih istraživanja, da li obučavati i razvijati opća managerska znanja ili specifične vještine.

Posljednja istraživanja međunarodnih stručnjaka na planu unapređenja obrazovanja kadrova u turizmu dovela su do značajnih rezultata koji bi trebali naći primjenu i u svakodnevnoj praksi. Ustanovljeno je da bi se trebala učvrstiti sprega između hospitality industrije i sustava obrazovanja, pri čemu bi profesori trebali obratiti pozornost na realne potrebe tržišta, da je upravo ljudski čimbenik taj po kojem se jedno odredište razlikuje od drugog, da je proizvodnja kvalitetnih turističkih dobara i usluga moguća jedino kad su proizvođači prošli odgovarajuću izobrazbu za svoje specifične zadatke, da bi se ponuda svakako trebala prilagoditi potrebama međunarodne klijentele, te da bi se trebala obratiti posebna pozornost planiranju strategija razvitka ljudskih resursa upravo zato što bi današnja izobrazba kadrova morala odgovarati zahtjevima sutrašnjice.

Posebno se treba naglasiti obučavanje kadrova u suvremenim informatičkim dostignućima. Bez informatičkih rješenja je već sada nemoguće zamisliti turističko poslovanje pa je prioritet permanentno informatičko doškolovanje turističkih kadrova.

Hrvatska značajno zaostaje u procesu obrazovanja turističkih kadrova. Nužno je stvoriti kompatibilne programe s vodećim europskim zemljama. Paralelno se pažnja posvećuje novim znanstvenim otkrićima na

---

<sup>69</sup> Fox, R.: *Profesionalno obrazovanje i kvaliteta u turizmu*, Hotelska kuća '98, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 76.

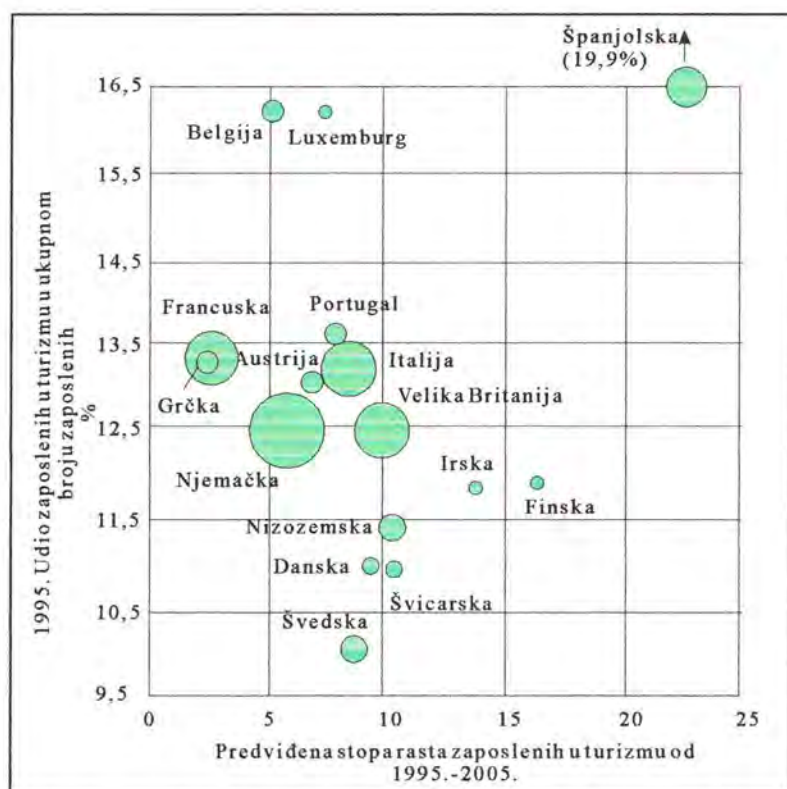
području turizma, praktičnim vještinama, učenju stranih jezika, primjeni informatičkih rješenja i kreativnih managerskih poticaja kao i sprega između teorijskih znanja i praktičnih rješenja. "Interdisciplinarnost marketinga predstavlja i interdisciplinarnost profila u marketingu. Određene analize pokazuju da je problem u snažnoj diskrepanciji između obrazovanja kadrova za marketing u Hrvatskoj (koji je na zadovoljavajućoj razini) i implementacije stečenih znanja u privrednoj praksi."<sup>70</sup> To znači da stupanj primjene marketinga u poslovanju privrednih subjekata nije na potrebnoj i zadovoljavajućoj razini. "Posebno zabrinjava činjenica da su ekonomski aspekti i učinci obrazovanja, naročito s gledišta kvalitete obrazovanja i obrazovnih investicija krajnje zanemarivi kako u društveno-strateškom, znanstveno-metodološkom tako i u praktično-operativnom smislu."<sup>71</sup> Još veći problem hrvatskog turizma je što se postojeća radna snaga dodatno ne školuje i obrazuje. Njezina razina znanja se temelji na školovanju u bivšem sustavu i dodatnim stagniranjem u radnom vijeku te nikako ne zadovoljava standarde kvalitete, pa ne može kvalitetno reagirati na postojeće poticaje s europskog tržišta. Također je i problem motivacije radnika zbog niskih osobnih dohodaka kao i napornog sezonskog rada. Prevelik je udio sezonskih radnika koji ne mogu na kvalitativnoj razini adekvatno zadovoljiti potrebe turista. Prisutan je i problem visoke prosječne dobi vodeće strukture hotelsko-turističkih kadrova kao i nemogućnost mlađih kadrova da ih zamijene na tim funkcijama. Nezadovoljavajuća je i prosječna kvalifikacijska struktura u turizmu koja je ispod nivoa gospodarstva, a pogotovo ispod razine u razvijenim europskim turističkim zemljama. Prevladavaju kvalificirani, visokokvalificirani kadrovi i kadrovi sa srednjom stručnom spremom s kojima je teško provoditi efikasnu turističku politiku, dok je udio fakultetski obrazovanih djelatnika zanemariv. (Prilog 9.) Hrvatska nema dovoljno obrazovanih i stručnih kadrova koji u tržišnim uvjetima mogu steći povjerenje inozemnog kapitala i udahnuti novi život turizmu, pa će biti nužno kupovati inozemni management i obrazovati vlastiti kadar. Ne može se očekivati bolja kvalitativna struktura zaposlenih u turizmu, ako se ne popravi materijalni status samog turizma, a time i materijalni status zaposlenih. Problem je što ne postoji definirano tržište rada s kojeg bi turistička poduzeća mogla dobiti konkretne informacije o postojećoj ponudi radne snage, a i obratno, potencijalni bi zaposlenici mogli biti bolje informirani o potražnji za pojedinom strukom i zanimanjem.

<sup>70</sup> Bratko, S.: *Ljudski potencijal kao osnova djelotvornosti marketinga*, Tržište, 1/2, Zagreb, 1997., str. 55.

<sup>71</sup> Vujić, V.: *Sustav obrazovanja za potrebe ugostiteljstva i turizma*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996., str. 424.

Na turističkom tržištu se može pratiti i kvantitativni rast broja zaposlenih. U svijetu je prosječno oko 16,7% aktivnog stanovništva zaposleno u turizmu te se ukupan broj zaposlenih u turizmu godišnje povećava za 5,9%.<sup>72</sup> Najveću stopu zaposlenih u turizmu u odnosu na ukupan broj zaposlenih ostvaruje Španjolska (19,9%), zatim slijede Belgija i Luksemburg dok se najmanjim udjelom izdvajaju Švedska (manje od 10%) te Švicarska, Danska i Nizozemska. Najveću stopu rasta zaposlenih u turizmu prema predviđanjima u desetogodišnjem razdoblju (1995.–2005.) također će ostvariti Španjolska (preko 20%). Ostale receptivne zemlje će bilježiti znatno manju stopu rasta (ispod 10%).

**Slika 19:** Postotak zaposlenog stanovništva u turizmu i prosječna stopa rasta 1995.–2000.



**Izvor:** Tourism Policy and International Tourism in OECD Countries, 1992.-1993., OECD, 1995., Paris, str. 21.

U Hrvatskoj se za vrijeme ratnih razaranja prepolovio broj

<sup>72</sup> Travel&Tourism A New perspective, World Travel & Tourism Council, Oxford, 1995., str. 21.

zaposlenih u turizmu (sa 108 tisuća u 1989., na 51 tisuću 1994. godine). U poslijeratnom razdoblju bilježi se rast turističkog osoblja, ali se značajno ne popravlja kvalifikacijska struktura zaposlenih što nije jamac za daljnji prosperitet turizma. Prema projekciji Instituta za turizam broj zaposlenih u turizmu 2020. godine biti će oko 125 000 što je 25% više u odnosu na zlatno doba hrvatskog turizma (1989. godine).

Turistički djelatnici moraju izvući maksimum iz postojeće resursne osnove kako bi se prilagodili postojećim turističkim tendencijama. Paralelno je potrebno osmisliti daljnji razvitak hrvatskog turizma u borbi za potencijalne turiste u konkurentskoj okolini. Hrvati su gostoljubivi domaćini te bi tu osobinu trebalo pretočiti u snažnu konkurentsku prednost hrvatskog turizma. Ali za ostvarenje osjetljivijeg poboljšanja turističkih rezultata presudno je implementirati destinacijski marketing.



## 5. ULOGA DESTINACIJSKOG MARKETINGA U PROFILIRANJU PONUDE

### 5.1. Implementacija destinacijskog marketinga

Termin turistička destinacija (lat. *destinatio* – odredište) se koristi kao sinonim za turistički promet, turistički proizvod, turistički sektor, turističku privredu ili naprosto za turizam. Dok se u prvom redu odnosi na određene prostorne cjeline, uži pojam turističko odredište nije dovoljan za precizno određenje objekta (proizvoda, dobra) tržišnih, marketinških aktivnosti. Tražila se optimalna prostorna jedinica koja u svom sadržaju ima dovoljno elemenata da bi se takav prostor mogao ponuditi tržištu kao cjeloviti proizvod. Postoji mnoštvo različitih definicija turističke destinacije:

- “Destinacija je svaka privredna jedinica koja se može promatrati kao zajednička cjelina.” (Lunbberg)
- “Destinacija je različita prostorna jedinica, od nekog užeg lokaliteta, turističkog mjesta, regije, do zemlje ili veće kontinentalne regije.”<sup>73</sup>
- “Destinacija je optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor koji razvitkom važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji svjesno stvara pretpostavke koje će joj omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže dobre turističke rezultate.”<sup>74</sup>
- “Pod turističkom destinacijom podrazumijeva se uža ili šira prostorno cjelovito obuhvaćena jedinica čiji turistički proizvod kao rezultat izvorne (parcijalni turistički kvaziproizvod) i izvedene turističke ponude (parcijalni turistički proizvodi materijalnog i imaterijalnog oblika) ima potencijalnu ili stvarnu turističku utrživost.”<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Kobašić, A.: *Turistička destinacija i strateško (marketing) planiranje*, Acta Turistica, 7/1995., str. 127.

<sup>74</sup> Magaš, D.: *Turistička destinacija*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 20.

<sup>75</sup> Meler, M.: *Repozicioniranje turističkog proizvoda destinacije*, Hotel 2000, Fakultet za turistički i hotelski management, Opatija, 2000., str. 127.

- "Destinacija je mjesto s određenim oblikom primarne ili izvedene granice, kao fizičke granice otoka, političke granice ili granice kretanja na tržištu."<sup>76</sup>

Destinacija je aranžman turističkog proizvoda i usluga koji se sastoji od multidimenzionalnih atributa koji determiniraju privlačnosti za potencijalne turiste. Povećava se broj, vrsta i važnost različitih aktivnosti turista i to ne samo u dijelu koji se odnosi na njihov odmor, već i ostalim područjima kao što su npr. kultura, sport, umjetnost,... koja kvalitativno oplemenjuju ponudu. Turistička destinacija predstavlja splet međusobno povezanih elemenata koji sačinjavaju destinacijski mix (atraktivnosti, smještajni kapaciteti, infrastruktura, domicilno stanovništvo).

Oblikovanje turističkih destinacija je sinteza dvaju procesa:

- proces regionalno diferenciranih turističkih proizvoda,
- proces unutar regionalnog razvitka.

Osnova razvitka su receptivni, atraktivni i komunikacijski faktori destinacija u skladu s vladajućim megatrendovima na turističkom tržištu. Destinacija povezuje fiksne (primarne) i varijabilne faktore (turistička infrastruktura i nadgradnja) turističkog razvitka.

Destinacije kao uže prostorne i funkcionalne razvojne sredine imaju daleko više mogućnosti za uspjeh na međunarodnom turističkom tržištu, jer destinacijski proizvod omogućuje obraćanje ciljnim tržišnim segmentima i specijalizaciju ponuđenih sadržaja u destinaciji bolje od bilo koje do sada poznate koncepcije.

Turistička destinacija zahtjeva privlačnost i odgovarajuću opremljenost za dolazak i boravak turista. Ona mora raspolagati ponudom koja će udovoljavati zahtjevima gostiju i osigurati primarne motive za boravak u trajanju od više dana pa se u tom smislu i lokaliteti analiziraju i mjere zbog:<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Kotler, P., Bowen, J.: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New York, 1996., str. 272.

<sup>77</sup> Hitrec, T.: *Turistička destinacija – pojam, razvitak, koncept*, Turizam, 3–4/1995., str. 43.

- stupnja atraktivnosti,
- zadovoljstva gostiju,
- upravljanja tokovima posjetitelja,
- managementa destinacije.

Značaj destinacije proizlazi iz njenog turističkog proizvoda koji predstavlja osnov receptivnog turizma što automatski pokreće i cjelokupnu privredu. O tome kolika je razina neke geografske jedinice kao turističke destinacije, određuju tri osnovna faktora:<sup>78</sup> atraktivnost, prirodna pogodnost i pristupnost koji se zajedničkim imenom nazivaju i turistička kvaliteta destinacije.

Turistički proizvod destinacije ima ove komponente:<sup>79</sup>

- infrastrukturu,
- informativne usluge,
- usluge prijevoza,
- restoraterske usluge,
- posredničke usluge,
- igre na sreću,
- prirodne znamenitosti i planine,
- kazališne predstave,
- kino predstave,
- sportske centre i igrališta,
- muzeje i izložbe,
- katedrale i crkve,
- povijesno kulturni spomenici,
- plaže, šetališta i parkovi,
- nautičke luke i marine,
- ponudu trgovinske robe, suvenira,
- garaže i parkirališta.

<sup>78</sup> Medlik, S.: *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Oxford, 1993., str. 118.

<sup>79</sup> Horner, S., Swarbrocke, J.: *Marketing Tourism Hospitality and Leisure in Europe*, International Thomson Business Press, London, 1996., str. 297.

Za razvitak destinacije važna je i smještajna ponuda. Turistička destinacija svoju hotelsku ponudu prezentira tržištu u obliku proizvoda hotelskih objekata. U svezi s tim turističku potražnju će najviše interesirati:<sup>80</sup>

- fizički izgled hotelskog objekta,
- struktura i kvaliteta hotelskog proizvoda,
- cijena proizvoda,
- zaposleno osoblje,
- lokacija objekta,
- atmosfera u objektu,
- tretman gostiju.

Za razvitak turističke destinacije veliku ulogu imaju i komunikacijski faktori. Prometna povezanost je osnovni preduvjet dolaska potencijalnih turista. Implementiranjem zračnog prijevoza i sniženjem njegovih cijena više nije blizina presudni faktor te sve popularnije su daleke destinacije s novom ponudom. Velika je važnost charter zrakoplovnog prijevoza kao konkurencije linijskim prijevoznicima. Touroperator organiziraju charter letove do brojnih turističkih destinacija i uvjetuje njihovu bolju posjećenost.

Turistička destinacija se ne može valorizirati ako nije dostupna. Dostupnost se ostvaruje fizičkom dostupnosti, javnom dostupnosti, obilježenom pristupnom cestom ili putom, mogućnošću korištenja ili razgledavanja, informacijskim punktom, tiskanim informacijama, eventualno specifičnom opremom. Kontrola pristupačnosti destinacije i mobilnosti prema njoj i u njoj postaje izuzetno važno sredstvo managementa kojim se regulira priljev turista, smanjuje prometna zagušljivost i onečišćenje okoliša te izlazi u susret potrebama turista i stanovnika.

Turistička destinacija mora biti odgovor na suvremena kretanja u načinu korištenja slobodnog vremena i biti pravi nastavak ideje turističkog mjesta koje je imalo sve sadržaje koji su trebali i koji su zadovoljavali

---

<sup>80</sup> Lewis, R. C., Chambers, E. R.: *Marketing Leadership in Hospitality*, VHR, New York, 1989., str. 638.

tadašnje turiste. Prema povijesnim činjenicama konstatira se da sadašnje turističke destinacije imaju svoje logično ishodište u pojmu turističkog mjesta koja su svojim faktorima ponude stvarali intenzitet i kontinuitet posjeta, te na toj osnovi egzistencijalna sredstva domicilnom stanovništvu. Destinacijski marketing predstavlja novu koncepciju turističkog razvitka koja mora biti utemeljena na načelu tržišta, privatne inicijative, ekonomije malih razmjera, komplementarnog turističkog razvitka, ekološke ravnoteže, turističke politike koja je ujedno i kulturna politika. Integralni je dio razvitka destinacije i lokalnog stanovništva. Nova turistička politika više ne fokusira pojedinačnog nositelja ponude ili turističkog mjesta, već turistička destinacija postaje osnovna jedinica koja nastupa na turističkom tržištu u borbi za potencijalne turiste. Jedino tako zaokružena cjelina može biti konkurentna i pridobiti nove turiste. Ovakav pristup veće prostorne jedinice od turističkog mjesta u kontekstu koncepcije turističke destinacije osigurava:<sup>81</sup>

- općenito bolje korištenje prostora (namijenjenog turizmu),
- mogućnost da se ekonomski valoriziraju i manje kvalitetni turistički resursi,
- kompleksniju ponudu za potencijalne turiste, jer veći prostor logikom stvari upućuje na više različitih atraktivnosti, a to znači mogućnost za više turističkih aktivnosti,
- bolje mogućnosti za prezentaciju i plasman takve prostorne jedinice na domaćem i inozemnom turističkom tržištu,
- veća prostorna jedinica jamstvo je turistima da će u njoj naći sadržajni boravak, a to je važan, pa možda i presudan kriterij za donošenje odluke za posjet ovom ili onom području.

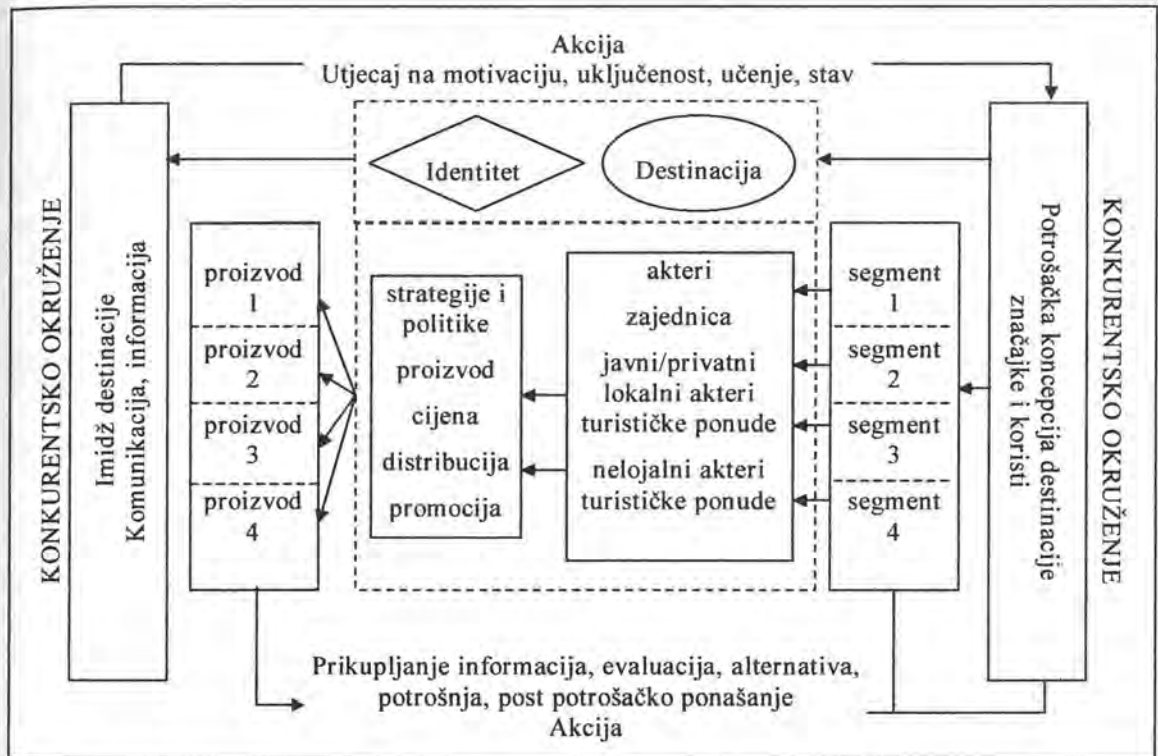
Marketing destinacije predstavlja poslovnu filozofiju i umijeće iznalaženja tržišno prihvatljivih destinacija kao jedinica prodaje bez obzira na njihovu veličinu ili političku teritorijalnu pripadnost. Kvalitativna transformacija i obogaćivanje ponude, poticanje interesa domicilnog stanovništva i očuvanje okoliša temelj su nove koncepcije destinacijskog turističkog marketinga koji sustavno povezuje pitanje pozicioniranja destinacije, formiranja turističkog proizvoda, određivanje ciljnih geografskih tržišta i segmentacije te funkcionalne promocije. Ali

---

<sup>81</sup> Vukonić, B.: *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*, Turizam, br. 4/4, 1995., str. 71.

marketinški sustav turističke destinacije se ne može analizirati odvojeno od konkurentskog okruženja.

**Slika 20:** Marketinški sustav turističke destinacije



**Izvor:** Manete, M.: *Razumijevanje destinacije kao sustava: prijedlog metodologije*, Turizam 3/99, str. 192.

Destinacijski marketing podrazumijeva osiguranje kvalitete boravka gostiju i dugoročnu egzistenciju domicilnog stanovništva, odnosno uspostavljanje čvrste spona na relaciji turisti – domicilno stanovništvo. Razvitak turizma mora biti limitiran razinom i obujmom prisutnosti turista koja stvara pozitivne utjecaje na domicilno stanovništvo, okolinu, privredu, tržište, a održivo je u budućnosti. Organizirano i profilirano usklađenje svih nositelja ponude, lokalne zajednice i stanovništva pretpostavke su uspješnog upravljanja turističkom destinacijom. "Interes različitih činitelja za skladan razvitak turističke destinacije potaknut je s jedne strane poduzetničkom težnjom za razvitkom djelatnosti i kapaciteta turističke

ponude, a s druge strane javnim interesom za održavanjem i unapređivanjem privlačnosti destinacije te njenom skladnom razvitku.”<sup>82</sup>

Turistička destinacija se paralelno razvija s razvitkom turističkih potreba. Diverzificiranjem turističkog proizvoda potrebno je zadovoljiti i najzahtjevnije želje turista. Proizvod turističke destinacije se pojavljuje kao integrirani proizvod čije komponente ugrađuje veliki broj različitih subjekata. Konkurentne destinacije se ne mogu prodavati kao jedinstveni turistički proizvod, već trebaju ponuditi onoliko turističkih proizvoda koliko ih zahtjeva segmentacija turističke potražnje. Osnova je kvalitativno unapređivanje i diverzificiranje ponude u cilju privlačenja turista.

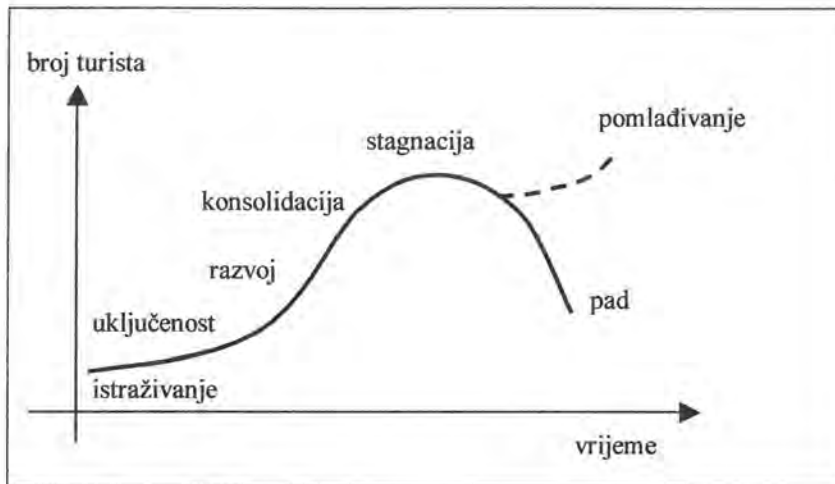
Turistička destinacija ima sličan evolutivni ciklus kao i drugi proizvodi te se diferenciraju sljedeće faze:<sup>83</sup>

- istraživanje podrazumijeva ispitivanje potreba na turističkom tržištu kao i mogućnosti turističke valorizacije turističke destinacije;
- angažiranje uključuje inicijative da se osigura ponuda za turiste i implementira atraktivna promocija;
- razvojna faza podrazumijeva dolazak velikog broja turista i kulminaciju rezultata poslovanja;
- konsolidacija podrazumijeva učvršćivanje poslovnih rezultata i lagani rast broja turista;
- stagnacija kojom se postiže maksimalna aglomeracija. Destinacija ima ekološke, socijalne i ekonomske probleme te je potreban napor i ulaganje da se zadrži broj posjetitelja;
- propadanje označava fazu kada su posjetitelji zauvijek izgubljeni i destinacija postaje ovisna o manjim lokalitetima, o dnevnim izletima i vikend posjetiteljima;
- pomlađivanje obuhvaća uključenje novih atraktivnosti, nove kvalitete, novih tržišta, novih distribucijskih kanala. Najčešće su to nove proizvedene atraktivnosti, uvođenje novih prirodnih resursa, alternativnih oblika turizma i sl.

<sup>82</sup> Kobašić, A.: op. cit., str. 27.

<sup>83</sup> Magaš, D.: op. cit., str. 25.

**Slika 21:** Životni ciklus turističke destinacije



**Izvor:** Izrada autora

Sljedeći problem je problem definiranja granica turističke destinacije koje će odrediti tržište kao izraz tržišne prihvaćenosti. Paralelno je potrebno odrediti razinu maksimalnog broja posjetitelja destinacije koja je određena:<sup>84</sup>

- ekološkim pragom koji ne dozvoljava prekomjerno uništavanje okoliša,
- pragom infrastrukturnog i suprastrukturnog kapaciteta koji se određuje kapacitetom infrastrukture i suprastrukture u turističkoj destinaciji,
- pragom tolerancije lokalnog stanovništva koji predstavlja granicu na kojoj lokalno stanovništvo traži zaustavljanje daljnjeg razvitka turizma,
- pragom tolerancije turista koji se javlja kada dolazi do zakrčenja, banalizacije i segmenatacije prostora, i na toj osnovi stagnacije i pada turističkog prometa u destinaciji.

U destinaciji raste broj proizvoda i smanjuje se mogućnost

<sup>84</sup> Kušen, E.: *Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir*, Turizam, 3/2000., str. 321.



njihovog usklađivanja. Raste broj samostalnih nositelja ponude, a smanjuje se broj mogućih zajedničkih aktivnosti. S rastom okvira destinacije cjeloviti proizvod se udaljava od turista jer turist nije u stanju vidjeti (a praktično ni koristiti) sve elemente koji čine taj proizvod. Presudna je uloga marketing strategije u funkciji unapređivanja ponude. Potrebno je redefiniranje pojma, sadržaja plana i procesa strateškog planiranja da se planiranje prenese na destinaciju. Konceptija vodećih destinacija se temelji na:

- kvaliteti turističkih atrakcija,
- standardima upravljanja,
- mogućnostima usklađivanja različitih marketinških poslova.

Profesionalni destinacijski marketinški planovi s jasno definiranim jedinstvenim prodajnim prijedlozima odnosno pozicioniranjem, ključ su artikulacije ove koncepcije.

Za turističku destinaciju veliki značaj ima održivi turizam kao dio novog cjelokupnog promatranja turizma koji objašnjava ekonomske, ekološke i socijalne aspekte turizma. Čovjekov razvitak je održiv ako se prirodni ekosustavi koriste kao resursi rasta, proizvodnje i potrošnje, ali se sljedećim generacijama ostavlja neumanjenja kvaliteta i iskoristivost. Koncept održivog razvitka neposredno je vezan uz unapređenje kvalitete turističke destinacije, očuvan prirodni okoliš, očuvanu kulturno-povijesnu baštinu, pozitivni odnos turist-domicilno stanovništvo, kulturni identitet. Održivi turizam teži maksimalnom korištenju prirodnih resursa, ali ne i njihovom uništavanju. U najširem smislu znači valoriziranje, a ne eksploatiranje resursa te rast receptivne turističke funkcije do one mjere do koje se njome ne ugrožavaju temeljni interesi domicilnih zajednica – autohtoni kulturni identitet i kvaliteta života. Obilježavaju ga sljedeća načela:<sup>85</sup> pažljivo ophođenje prema prirodi, uvažavanje domicilnog stanovništva i njegove kulture, izbjegavanje rasipanja resursa, očuvanje prirodne, socijalne i kulturne višestrukosti, strateško planiranje, privredne prednosti, obrazovanje turističkih radnika, odgovorni marketing. "Održivi razvitak nije fiksno stanje harmonije, već proces promjena u kojem su eksploatacija resursa, usmjeravanje investicija, orijentacija tehnološkom razvitku i institucionalne promjene učinjene u skladu s budućim, kao i

---

<sup>85</sup> Magaš, D.: op. cit., str. 47.

sadašnjim potrebama. Tri osnovna načela su:<sup>86</sup> ekološka održivost, socijalno-kulturološka održivost, ekonomska održivost (održavanje prirodnih resursa, očuvanje kulture i sustava vrijednosti ljudi, efikasni razvitak). Održivi razvitak predstavlja uravnoteženje lokalne situacije i interesa sa svim regionalnim i nacionalnim interesima i planiranje razvitka turizma u skladu s prirodnim, društvenim i ostalim aspektima okruženja. U procesu implementiranja održivog turizma zajednički moraju djelovati:

- država (Ministarstvo turizma, turistička zajednica, lokalna vlast,...),
- investitori koji isplativost investicija moraju limitirati tekovinama održivog turizma (očuvanje prirode, kulturnog blaga, dobiti domicilnog stanovništva),
- nosioci ponude.

Za unapređenje održivog turizma potrebno je:

- poduzimati mjere opreza, obaviti procjenu utjecaja na okoliš, uvesti čiste proizvodne procese, naročito u turističkom procesu, recikliranje, kontrolu i smanjenje otpada;
- učiniti zaštitu prostora, pogotovo morskog prostora;
- raditi na općem poboljšanju životnog standarda i edukaciji stanovništva kako bi se smanjila degradacija kopnenog i morskog okoliša.

Sastavnice održivog turizma ukomponirane u strategiju razvitka turizma u EU za 2000. godinu su:

- poboljšanje kontrole korištenja zemljišta,
- jasna i čvrsta pravila za nove gradnje,
- upravljanje prometnim tokovima u i prema turističkim područjima,
- upravljanje posjetom gostiju,
- pilot modeli za održivi razvitak turizma,

---

<sup>86</sup> McIntyre, G.: *Sustainable Tourism Development*, Guide for Local Planners, Madrid, WTO, 1993., str. 8.

- stroga primjena, prisilno nametanje standarda zaštite okoliša u vezi s bukom, pitkom vodom, otpadnim vodama, zagađenjem zraka,
- stvaranje tampon zona oko osjetljivih područja.

Održivi turizam se reflektira i na novi tip turista koji sve više shvaća nužnost očuvane prirode i kulturne baštine posjećenog mjesta i područja. Sve je spremniji platiti i više uz uvjet dobivanja "integralne kvalitete".

Ugledni britanski ekspert (Middleton, 1994.) istraživanje destinacije i održivog turizma promatra na sub-nacionalnoj razini navodeći u tom kontekstu tipične značajke očekivanog razvitka, posebice:

- izraženiju ekološku svijest suvremenog turista,
- nužnost očuvanja izvornih vrijednosti destinacije,
- pojačanu konkurenciju destinacija,
- zahtjeve za što većom standardizacijom usluga,
- potrebu što aktivnijeg sudjelovanja domicilnog stanovništva u upravljanju destinacijom.

Sve ovo ukazuje da je destinacijski marketing osnova razvitka turističke ponude u svrhu zadovoljenja interesa turista i ostvarenja konkurentskih prednosti na europskom turističkom tržištu.

## **5.2. Marketing strategije u funkciji unapređivanja ponude**

Novu marketing strategiju treba temeljiti na diverzificiranom, kvalitetnom i tržištu prilagođenom turističkom proizvodu te načelima poštivanja ekološke ravnoteže i očuvanja kulturnog naslijeđa. Osnovni cilj turističkog razvitka je obnova, potpuna valorizacija i zaštita turističkih

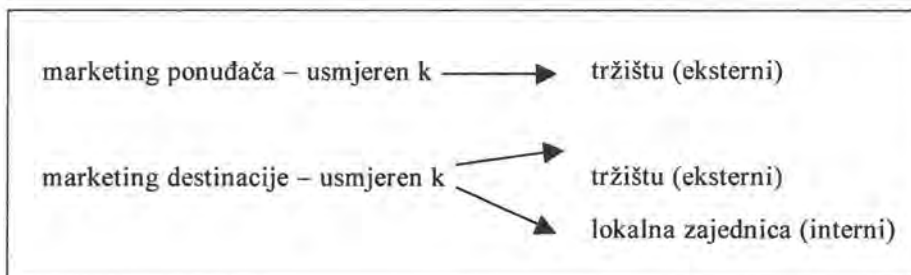
potencijala, a jedna od osnovnih pretpostavki za ostvarivanje tog cilja je osmišljeno i normativno uređenje koncepta turističke destinacije. Ciljevi se mogu paralelno definirati:<sup>87</sup>

- poboljšanje kvalitete svih aspekata turističke ponude,
- poštivanje interesa domicilnog stanovništva, naročito u području obiteljskog poduzetništva,
- ograničenje rasta, zaštita od turističke invazije, kao preduvjeta zaštite okoliša,
- zaštita potrošača, vrijednost za novac,
- intenzivnije aktivnosti na kulturnom i ekološkom planu.

Razvitak marketinga u turizmu pokazuje da su se razvila dva područja njegove primjene:

- marketing poduzeća kojeg primjenjuju različiti ponuđači turističkog proizvoda,
- marketing destinacije kojeg primjenjuju turistička poduzeća ili druge neprofitne organizacije koje upravljaju destinacijom.

#### Slika 22. Područja primjene marketinga



**Izvor:** Weber, S.: *Marketing destinacije u funkciji održivog razvitka turizma*, Međunarodni znanstveni skup Prema održivom razvitku turizma u Hrvatskoj, Zagreb, 1994., str. 86.

Moderna koncepcija marketinga shvaća marketing kao koncepciju upravljanja destinacijom u kojoj su u interesu ciljeva destinacije sve aktivnosti usmjerene prema sadašnjim i budućim zahtjevima tržišta.

<sup>87</sup> Magaš, D.: op. cit., str. 58.

Turističku destinaciju treba promatrati kao sustav čiji podsustavi baziraju vlastiti razvitak na strateškom planiranju i upravljanju koji podrazumijeva analizu okruženja, vlastitih mogućnosti i konkurencije. Bit upravljanja destinacijom je uspostavljanje ravnoteže između gostiju, lokalne zajednice i svih nositelja turističke ponude. Naglasak mora biti na dugoročnom promišljanju razvitka turizma.

Na razvitak destinacija utječu impulsi iz makrookruženja koje je teško predvidjeti i pretvoriti u konkretnu šansu razvitka. Destinacije moraju implementirati različite instrumente i funkcionalne metode za procjenu trenutne situacije i stvaranje scenarija razvitka. Učinkovito i uspješno upravljanje ovisiti će o dobrom poznavanju stvarne i potencijalne potražnje, nosioca turističke ponude i odnosa prema tim sudionicima.

Marketing turističkih destinacija je složen iz više razloga:<sup>88</sup>

- postoje destinacije na različitoj geografskoj razini,
- ciljevi destinacijskog marketinga obilježeni su trendom složenosti,
- organizacije destinacijskog marketinga nemaju direktni utjecaj nad cijenom proizvoda,
- ne postoje direktni troškovi posjeta destinaciji.

Aktivni marketing destinacije uključuje:

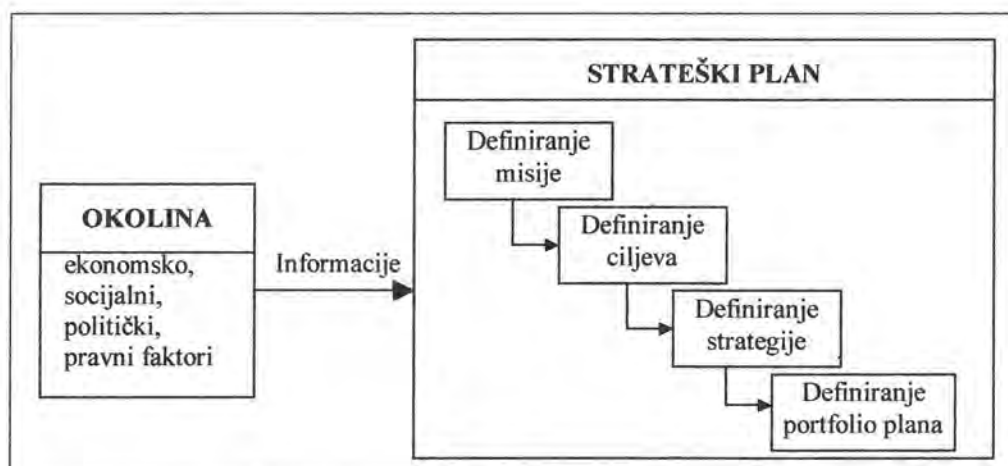
- suradnju tj. zajedničko djelovanje i podjelu odgovornosti svih aktera – ponuđača turističkog proizvoda, lokalne uprave i stanovništva kako bi došlo do sinergije njihovih učinaka,
- planiranje tj. izradu strateških i akcijskih marketing planova, njihovu implementaciju i kontrolu.

Za uspješno sprovođenje marketinških strategija nužno je strateško upravljanje marketingom. Predstavlja analiziranje, planiranje i kontroliranje izvršenja i rezultata u odnosu na očekivano u razmjeni na tržištu i to uvijek u kontekstu ostvarenja određenih poslovnih ciljeva. Svrha planiranja je smanjenje rizika, odnosno formuliranje strategije kojom će se ostvariti željeni ciljevi. "Marketinški plan je pisani dokument ili nacrt koji

<sup>88</sup> Horner, S. J., Swarbrooke, T.: *Marketing Tourism Hospitality and Leisure in Europe*, International Thomson Business Press, London, 1997., str. 297.

upravlja svim aktivnostima poduzeća uključujući provedbu i nadzor tih aktivnosti.”<sup>89</sup> Plan se mora postaviti zavisno od okoline (ekonomskih, socijalnih, političkih i pravnih faktora). Osnova plana je definiranje misije destinacije, odnosno ciljeva, strategija i portfolio plana.

**Slika 23:** Marketing plan

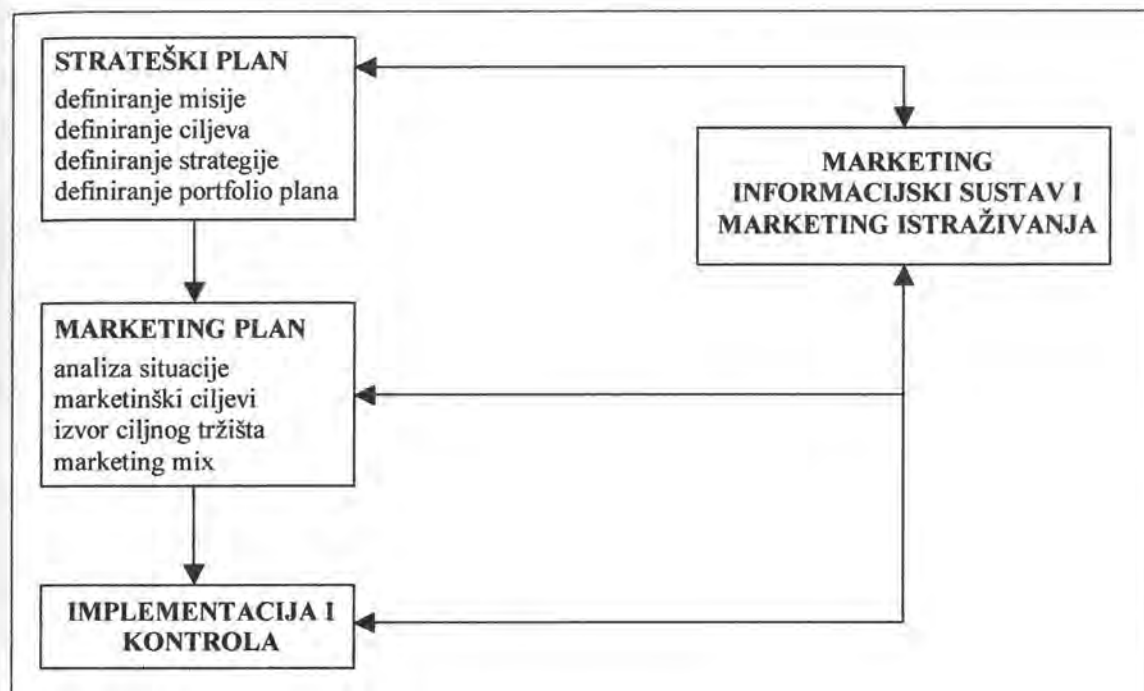


**Izvor:** Peter, P., Donnelly, J.: *A Preface to Marketing Management*, Irwin, Sydney, 1997., str. 86.

Destinacijski marketing plan mora utvrditi što to destinacija može ponuditi (proizvod), koje grupe ljudi bi htjele potrošiti vrijeme i novac u želji da putuju i zabave se u takvoj destinaciji (ciljana tržišta) i kako najbolje pronaći te ljude i uvjeriti ih da dođu u destinaciju. Predstavlja kružni proces te se kontrolom dobivaju povratne informacije o kvaliteti planiranja.

<sup>89</sup> Dibb, S i dr.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995., str. 587

Slika 24: Strateško planiranje i marketing plan



Izvor: Dibb, S.: *Marketing, Mate*, Zagreb, 1995., str. 21.

“Ipak strateško marketing planiranje ostaje teoretski nerazjašnjivo, jer nije definiran institucionalni sustav (nositelji, izvršitelji), proces planiranja i sadržaj plana, niti uloga zainteresiranih subjekata u donošenju takvog plana.”<sup>90</sup> Procesom planiranja potrebno je analizirati situaciju, postaviti ciljeve i definirati marketinške strategije.

Osnovne marketinške strategije su: strategija segmentacije, pozicioniranja i marketing mix-a. Globalno su slične kao i u međunarodnom marketingu, ali razlike polaze od diferenciranosti nacionalnog i međunarodnog tržišta. “Polazište je istraživanje tržišta kao sustavno planiranje, prikupljanje, interpretiranje i sumiranje informacija čija je svrha da se pomogne u rješavanju specifičnih problema marketinga ili da se pomoću njih iskoriste povoljne tržišne prilike. Provodi se u obliku posebnih projekata, metodama istraživanja koje su prilagođene istraživanju problema i promjena u okružju.”<sup>91</sup> “Destination research” obuhvaća ponudu

<sup>90</sup> Kobašić, A.: op. cit., str. 131.

<sup>91</sup> Senečić, J., Vukonić, B.: *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 73.

i potražnju, odnosno šest područja istraživanja: prirodni resursi, stanovništvo, promet, privlačne manifestacije, image i kohezija destinacije, usluge i kapaciteti. Turistički marketing destinacije se svodi na aktivnosti istraživanja (ciljno tržište) i promocije što su zadaci odgovarajuće institucije u destinaciji dok ostale marketing aktivnosti adresira na poduzetnike, a razvitak destinacije u širem smislu veže za ostvarenje razvojnog i master plana. Strategija segmentacije se svodi na podjelu tržišta u homogene skupine turista. Segmentacija tržišta je zapravo dio šireg strateškog koncepta u suvremenom marketingu koji se ostvaruje tzv. marketinškim STP-om (segmenting, targeting, positioning) koji obuhvaća segmentaciju, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje proizvoda. Diferenciraju se sljedeće faze:<sup>92</sup>

- segmentacija tržišta:
  - utvrđivanje kriterija segmentacije i njezino provođenje,
  - utvrđivanje osnovnih karakteristika pojedinih segmenata;
- izbor ciljnog tržišta:
  - ocijeniti značenje i atraktivnost svakog segmenta,
  - odabrati ciljni segment;
- pozicioniranje proizvoda:
  - utvrditi mogući oblik i načine pozicioniranja za svaki segment,
  - izabrati najprikladniji oblik pozicioniranja proizvoda.

Segmentacija predstavlja prepoznavanje jednog ili više tržišnog sektora prema kojem se može svjesno usmjeriti promocija proizvoda iako ona može zahtijevati razvijanje različitih ponuda za svaki od identificiranih sektora. Nužna je uvijek kada postoje razlike u zahtjevima, željama, potrebama i mogućnostima potrošača. Cilj je segmentacija otkrivanje i prepoznavanje segmenata koji su najzanimljiviji, koji najviše obećavaju i na kojima će se najbolje iskoristiti povoljne prilike i gdje destinacija može stvoriti konkurentnu prednost. Segmentacijom se paralelno izbjegavaju sukobi s konkurencijom, definira se vlastiti tržišni udio i pokušava se maksimalno zadovoljiti potrebe turista. Njena složenost se sastoji u različitim fazama, kao i u nadovezanju procesa pozicioniranja.

---

<sup>92</sup> Senečić, J.: *Promocija u turizmu*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1998., str. 40.



Slika 25: Faze segmentacije

Segmentacija tržišta	Izbor ciljnog tržišta	Pozicioniranje proizvoda
1) Identificirati osnovu za segmentaciju određenog tržišta 2) Razviti profile rezultirajućih segmenata	1) Razviti mjerila privlačnosti segmenata 2) Odabrati ciljne segmente	1) Identificirati osnovu za segmentaciju određenog tržišta 2) Razviti profile rezultirajućih segmenata

Izvor: Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 258.

Strategija pozicioniranja kreira položaj proizvoda u svijesti turista. "Položaj proizvoda je zbroj svojstava koje mu uobičajeno pripisuju potrošači, njegova kvaliteta, snaga, slabost, vrsta ljudi koja ga upotrebljava, bilo koje druge neuobičajene ili upečatljive značajke koje ima i vrijednosti koje predstavlja."<sup>93</sup> Pozicioniranost predstavlja skup percepcija potrošača i turista o proizvodu, način na koji ga turist doživljava, odnosno psihološko poimanje proizvoda producirano različitim promotivnim aktivnostima.

Izbor strategije pozicioniranja mora se provesti u tri faze:<sup>94</sup>

- identifikacija mogućih vlastitih konkurencijskih prednosti za ostvarenje određene pozicije,
- izbor najprikladnije konkurentske prednosti,
- promocija te prednosti u svijesti potrošača određenog tržišnog segmenta.

Definiranjem pozicioniranja proizvoda (na podlozi postupka tržišne segmentacije i izbora ciljnog tržišta) stvara se osnova za definiranje cjelovite marketinške strategije.

Pozicioniranje podrazumijeva odabir svih atributa putem kojih destinacija pokušava naći konkurentno mjesto na turističkom tržištu.

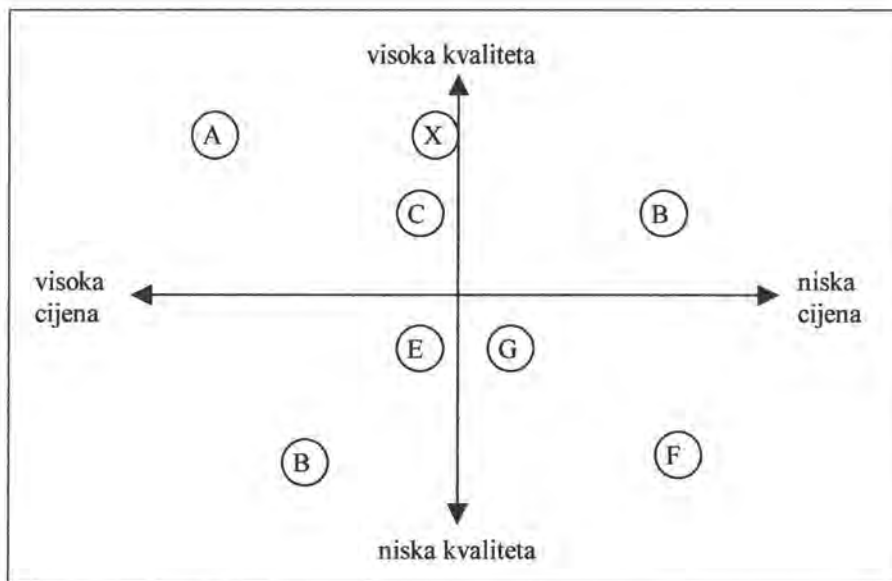
<sup>93</sup> Harrison, T.: *A Handbook of Advertising Techniques*, Hogan page, London, 1987., str. 7.

<sup>94</sup> Senečić, J.: *Promocija u turizmu*, op. cit., str. 55.

Atributi pozicioniranja moraju proizaći iz realnog sagledavanja resursa i tržišnih performansi. Tržišno pozicioniranje turističke destinacije nužno je utemeljeno na činjeničnom stanju, ali je i izraz kreativne interpretacije vlastitog identiteta.

U svrhu bolje pozicioniranosti destinacije može se koristiti metoda "benchmarkinga" koja je zasnovana na ideji da se vlastito poslovanje dinamički komparira s najjačim konkurentom i potom na temelju dobivenih saznanja nastoji bitno unaprijediti. No, unatoč činjenici što s jedne strane postoji želja nosioca pozicioniranosti za određenom pozicijom na turističkom tržištu, s druge strane će ipak turistički potrošač utvrditi konačni rezultat te pozicioniranosti. Najčešće se vrši pozicioniranje u odnosu na kriterij kvalitete i cijene. Turiste interesira value for money, odnosno najveća kvaliteta za najnižu cijenu. Kvaliteta osim objektivne kategorije predstavlja za svakog turista i subjektivnu vrijednost. Svaki turist će izabrati destinaciju prema vlastitim željama.

**Slika 26:** Pozicioniranje proizvoda turističke destinacije u odnosu na konkurenciju



**Izvor:** Meler, M.: *Posioning the Tourism Industry Product*, Hotel 2000, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2000., str. 207.

Pozicioniranje prema vlastitoj djelatnosti i prema konkurenciji

zahtjeva odabir relevantnih i točnih pokazatelja te njihovu interpretaciju na takav način da se može izvršiti pouzdana dijagnoza stanja. Takav način čini temelje projiciranja buduće razine konkurentnosti i tržišne pozicije.

Nakon određivanja ciljnog segmenta mora se formirati marketinški mix kojim će se pokušati privući potencijalni turisti. Marketing mix je kombinacija marketing faktora kojima se koristi privredni subjekt da bi se ostvarili ciljevi poslovanja. Elementi marketing mix-a su: proizvod, cijena, distribucija i promocija.

Proizvod je najvažniji element u svrhu zadovoljenja turističkih potreba. Predstavlja zbroj svih usluga i dobara kojima se turisti koriste na nekom putovanju ili turističkoj destinaciji. Diferenciranjem i obogaćivanjem proizvoda, uvođenjem novih sadržaja i dinamiziranjem ponude stvaraju se konkurentske prednosti na turističkom tržištu. Proizvod se mora razviti na resursnoj osnovi destinacije i temeljiti na privlačenju ciljne tržišne grupe.

Cijena je rezultat kalkulacije na temelju tržišnog odnosa cijene pojedinih komponenti turističkog proizvoda i odraza kupovnih moći turista na tržištu. Složenost formiranja cijena u turizmu se očituje u tome što u komponiranju kompleksnog turističkog proizvoda sudjeluje veliki broj nematerijalnih dobara i iracionalnih pojmova, čija je vrijednost relativna u odnosu na nosioce turističke potražnje. Cijena mora pomiriti dva suprotna pola tržišta: ponudu i potražnju i ujedno ostvariti odgovarajući value for money.

Distribucija ima funkciju dovođenja turista u destinaciju. Diferencira se direktna kad turist izravno kupuje turistički proizvod od nosioca ponude i indirektna distribucija putem različitih posrednika: touroperatora, prijevoznčkih poduzeća. Touroperator i sve više potiču turističke aranžmane za grupna putovanja radi maksimiziranja zarade ponudom paket-usluga na tržištu za veliku masu potencijalnih klijenata.

Promocija ima funkciju upoznavanja turista s komparativnim prednostima destinacije i privlačenja potencijalnih turista. Predstavlja sumu aktivnosti kojoj je svrha informirati, uvjeravati i podsjećati turističko tržište na postojanje određenog proizvoda u destinaciji. Obuhvaća: turističku

propagandu, publicitet, osobnu prodaju, unapređenje prodaje, odnose s javnošću. Promocija u turizmu je vrlo važna jer:<sup>95</sup>

- potražnja je u turizmu uglavnom sezonska pa ju treba stimulirati i izvan sezone,
- potražnja je osjetljiva na cijene turističkog proizvoda, ali i na opće privredne prilike,
- potencijalni turisti obično moraju biti potaknuti na potrošnju bez prethodnog razgledavanja proizvoda,
- turistički proizvod je podvrgnut oštroj konkurenciji,
- segmenti turističkog proizvoda mogu biti zamijenjeni.

Turistička ponuda se treba neprestano nadopunjavati, obogaćivati i usavršavati. Profilira se kao prepoznatljiv višeslojni kompleksni turistički proizvod utemeljen na cjelokupnoj atrakcijskoj osnovi turističke destinacije i drugim značajkama prostora. Marketing strategije približavaju ponudu sve razvijenijim turističkim potrebama. U budućnosti ponuda mora biti ispred potražnje, odnosno potencijalne turiste je potrebno priviknuti na nove sadržaje i atraktivnosti.

### **5.3. Determinante atraktivnosti turističkih destinacija**

Determinante atraktivnosti predstavljaju osnovne atraktivne faktore koji potenciraju dolazak potencijalnih turista u destinaciju. Mogu se definirati kao dizajnirani trajni resursi kreirani za zabavu, opuštanje, razonodu i edukaciju posjetitelja. Turističke atrakcije su aktivni faktori turističke ponude bez kojih se turistička destinacija ne može razvijati. Predstavljaju osnovni resurs turističke industrije. Bez turizma nema turističkih atraktivnosti, a bez atraktivnosti ne bi bilo turizma. Masovni

---

<sup>95</sup> Coltman, M.: *Tourism marketing*, NNR, New York, 1989., str. 255.

turizam se temeljio na prirodnim ljepotama, a novi selektivni turizam traži inventivne atrakcije koje mogu pobuditi interes turista.

Turistička destinacija odvaja se od drugih destinacija po vlastitoj ponudi, odnosno po kombinaciji različitih turističkih sadržaja i usluga koja značajno determinira turističku atraktivnost destinacije. Na strani potražnje turističke potrebe se neprestano razvijaju, tako da turisti stalno traže nove sadržaje i veću kvalitetu turističkog proizvoda. Paralelno turistička ponuda se neprestano unapređuje. Oštra konkurentna borba potiče stalno inoviranje i obogaćivanje turističke ponude. U sadašnjim dinamičnim uvjetima presudno je biti prvi, biti ispred konkurencije jer samo takvo ponašanje uvjetuje ostvarenje konkurentskih prednosti i potenciranje determinanti atraktivnosti. Više ne važi pravilo "velike ribe gaze malene", već "brže jedu sporije". Važnost originalnosti u kreiranju turističkih atrakcija se može prikazati na primjeru Austrije koja ima najveću ergelu islandskih konja na europskom kontinentu, prvi europski hotel za pse, prvu europsku dolinu za djecu i obitelj, najveću mrežu staza za jahanje u Europi, najdužu podzemnu žičaru na svijetu, jedino europsko nalazište smaragda, najduže europsko ljetno sanjkalište, najveću svjetsku čokoladnu feštu i najdužu sirnu cestu na svijetu i čitav niz drugih atrakcija. Na turističkom tržištu ne postoji stanje mirovanja, već neprestano inoviranje u borbi za ostvarenje turističkog prosperiteta i boljih rezultata poslovanja. Selektivnim oblicima turizma ponuda se prilagođava svim tržišnim grupama i približava se i najsloženijim turističkim potrebama te se traže nove atraktivnosti.

Postoji mnoštvo podjela turističkih atraktivnosti. Prema Gearingu, Swaritu i Varu atraktivnosti se dijele na: prirodne faktore, društvene faktore, povijesne faktore, mogućnosti za rekreaciju i kupovinu, infrastrukturne elemente, hranu i smještaj. Rithie i Zins (1973.) su izvršili sljedeću podjelu: klima i prirodne ljepote, kulturna i društvena obilježja, dostupnost, stav prema turistima, infrastruktura, razina cijena, mogućnosti za kupovinu i kapaciteti za sport, rekreaciju i edukaciju. Prema Swarbrokeu atrakcije se dijele na: prirodnu okolinu, zgrade i arhitekturu koja nije primarno u turističkoj svrsi, specijalna događanja. Inskeep kreira sljedeću podjelu: prirodne ljepote, kulturne atrakcije i specijalne atrakcije.

Osnovni činitelji atraktivnosti destinacije su:<sup>96</sup>

<sup>96</sup> Weber, S., Mikačić, V.: *Determinante ...*, op. cit., str. 54.

- elementi smještajne ponude: komfor smještaja, kvaliteta usluga, kvaliteta hrane, opremljenost objekta, uredenost okoliša i vrijednost za novac;
- elementi turističkog proizvoda destinacije:
  - ekološki elementi: klima, ljepote prirode i krajolika, uredenost okoliša, slikovitost mjesta,
  - socijalni elementi: gostoljubivost, osobna sigurnost, poznavanje stranih jezika,
  - elementi turističke ponude: kvaliteta hrane, raznolikost restorana, pogodnost za provođenje obiteljskog odmora, pogodnost za održavanje konferencija, pogodnost za provođenje kratkog odmora,
  - infrastrukturni elementi: prometna dostupnost mjesta, kvaliteta lokalnog prijevoza, kvaliteta usluga na cesti,
  - promocijski elementi: kvaliteta označavanja znamenitosti, kvaliteta informacija,
  - 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.

Prema sljedećoj podijeli glavne turističke atraktivnosti su:

- stari spomenici – zaštićena kulturna baština, spomenici kulture, arhitekture;
- povijesne zgrade – dvorci, palače, katedrale, crkve, centri gradova, sela;
- nacionalni parkovi, vrtovi – zaštićene prirodne ljepote;
- tematski parkovi – parkovi s diverzificiranom ponudom namijenjeni čitavoj obitelji;
- avanturistički sadržaji – zoološki vrtovi, akvatoriji, safari, body jumping, rafting;
- muzeji – različitih sadržaja kao svjedoci prošlih vremena;
- umjetničke galerije – tradicionalne galerije s različitom ponudom;

- stara industrijska središta – stari gradovi sa specifičnim manufakturama kao prethodnicama industrije;
- shopping centri – centri s raznovrsnom ponudom, velikim parkingom i zabavnim sadržajima;
- zabavni sadržaji – zabavni parkovi s mnoštvom zabavnih sadržaja.

Generalno se faktori atraktivnosti mogu podijeliti na opće (klima, prirodne ljepote, cijene,...) i posebne koje su karakteristične za posebne destinacije koje privlače potencijalne turiste.

Za definiranje turističkih atraktivnosti presudna je njihova evaluacija. "Kao izraz turističke prihvaćenosti atraktivnost destinacije ne postoji izvan konteksta turističkog doživljaja pa se jedino može izraziti percepcijama i stavovima posjetitelja. Mjerenje atraktivnosti destinacije je presudno kako bi se sav napor usmjerio na područje najvećeg raskoraka između obilježja destinacije i zahtjeva turističkih potrošača te kako bi se u strategiji marketinga istaknule najveće konkurentske prednosti."<sup>97</sup> Atraktivnost turističke destinacije odražava osjećaje, vjerovanja i stavove koje posjetitelj ima o mogućnostima destinacije da zadovolji njegove specifične turističke potrebe pa se i evaluacija atraktivnosti oslanja na mjerenje stavova posjetitelja. Najčešće varijante pri mjerenju atraktivnosti destinacije su važnost pojedinih elemenata turističkog proizvoda destinacije za posjetu promatranj destinaciji kao i zadovoljstvo posjetitelja. (Mazanec, Schmidhauser 1983, Institut za turizam, 1987., 1989., 1994., 1997.). Institut za turizam je prilikom ankete Stavovi stranih turista Tomas izdvojio sljedeće atraktivnosti: prirodni faktori, socijalni faktori, smještajni faktori, infrastruktura, atraktivni faktori destinacije i vrijednosni elementi, te je valorizirao njihov značaj za ponašanje turista.

---

<sup>97</sup> Weber, S., Mikačić, V.: *Determinante atraktivnosti turističkih destinacija – županija u Hrvatskoj*, Turizam, 3-4/1995., str. 53.

**Tablica 14:** Faktori atraktivnosti destinacije uključeni u Tomas istraživanja i njihova važnost na ponašanje turista

Faktori	Kontinuitet upotrebe/ stanje
<b>1) Prirodni/ekološki faktori</b>	
Atraktivnosti prirodnog krajolika	Trajna varijable
Klima	Privremena varijabla
Slikovitost i urednost mjesta	Trajna i privremena varijabla
Uređenost plaža	Dodatna varijabla
Mir i tišina	Trajna varijabla
<b>2) Socijalni faktori</b>	
Razina osobne sigurnosti	Trajna varijabla
Gostoljubivost lokalnog stanovništva	Trajna varijabla
Poznavanje stranih jezika	Privremena varijabla – ali ju je potrebno povremeno uključiti
Ljubaznost osoblja u smještajnom objektu	Dodatna varijabla
<b>3) Smještajni faktori</b>	
Kvaliteta smještaja	Trajna varijabla
Kvaliteta usluga u smještajnom objektu	Trajna varijabla
Kvaliteta hrane u smještajnom objektu	Trajna varijabla
<b>4) Infrastrukturni elementi</b>	
Prometna pristupačnost	Privremena varijabla
Kvaliteta cestovnih usluga	Privremena varijabla
Kvaliteta poštanskih usluga	Privremena varijabla
Kvaliteta lokalnog transporta	Trajna varijabla
<b>5) Atraktivnosti destinacije</b>	
Raznovrsnost kulturnih događanja	Trajna varijabla
Kvaliteta obilježavanja atraktivnosti	Privremena varijabla
Kvaliteta usluga u restoranima izvan smještajnog objekta	Trajna varijabla
Raznovrsnost gastronomske ponude u destinaciji	Privremena varijabla
Raznovrsnost zabave	Trajna varijabla
Raznovrsnost sportskih mogućnosti	Trajna varijabla
Raznovrsnost organiziranih izleta	Trajna varijabla
Rangiranje mogućnosti kupnje (shopping)	Trajna varijabla
Mogućnosti za šetnju i pješačenje	Privremena varijabla
Kvaliteta informacija	Dodatna varijabla
<b>6) Vrijednosni faktori</b>	
Prikladnost za obiteljski godišnji odmor	Trajna varijabla
Prikladnost za kratak boravak	Trajna varijabla
Prikladnost za organiziranje kongresa	Privremena varijabla
Value for money za potpunost odmora	Dodatna varijabla

**Izvor:** Weber, S.: *Measuring Destination Attractiveness Factors Using a Longitudinal Study*, Destination Marketing, Report 48<sup>th</sup> Congress, AIEST, Marrakech, 1998. str. 397.

Kompletnost turističkog doživljaja nalaže da mjerenje atraktivnosti destinacije obuhvati sve komponente složenog turističkog sustava koji turistu pruža niz raznovrsnih usluga i proizvoda za vrijeme posjeta destinaciji.

Rezultati mjerenja privlačnosti destinacije kako ju doživljavaju korisnici turističkih usluga i proizvoda služe za planiranje turističkog razvitka, odnosno za segmentaciju turističkog tržišta, oblikovanje turističkog proizvoda dostatno diferenciranog u odnosu na konkurentne destinacije, a istovremeno olakšavaju identifikaciju ključnih atributa pozicioniranja na ciljnim tržištima. Veza između turističkih atraktivnosti i motiva može se dokazati na sljedećoj podjeli.



**Tablica 15: Osnovna funkcionalna podjela turističkih atrakcija (potencijalnih i realnih)**

Br.	Vrste turističkih atrakcija	Motiv/aktivnost
1	Geološke značajke prostora	– Sportska rekreacija – Dokoličarska edukacija – Zadovoljstvo – Nedoličarski motivi
2	Klima	– Odmor i oporavak – Sportska rekreacija – Zadovoljstvo – Nedokoličarski motivi
3	Voda	– Odmor i oporavak – Sportska rekreacija – Dokoličarska edukacija – Zadovoljstvo – Nedokoličarski motivi
4	Biljni svijet	– Odmor i oporavak – Dokoličarska edukacija – Zadovoljstvo – Nedokoličarski motivi
5	Životinjski svijet	– Zadovoljstvo – Sportska rekreacija – Nedokoličarski motivi
6	Prirodna baština	– Dokoličarska edukacija – Zadovoljstvo – Sportska rekreacija – Nedokoličarski motivi
7	Kulturno–povijesna baština	– Zadovoljstvo – Dokoličarska edukacija – Nedokoličarski motivi
8	Kulturne i vjerske ustanove	– Zadovoljstvo – Dokoličarska edukacija – Nedokoličarski motivi
9	Sportsko–rekreacijske građevine i tereni	– Sportska rekreacija – Zadovoljstvo – Nedokoličarski motivi
10	Turističke staze, putovi, ceste	– Sportska rekreacija – Odmor i oporavak – Dokoličarska edukacija – Zadovoljstvo – Nedokoličarski motivi
11	Prirodna lječilišta	– Odmor i oporavak – Sportska rekreacija – Zadovoljstvo – Nedokoličarski motivi
12	Manifestacije	– Zadovoljstvo – Dokoličarska edukacija – Nedokoličarski motivi
13	Znameniti ljudi i događaji	– Dokoličarska edukacija – Nedokoličarski motivi
14	Kultura života i rada	– Dokoličarska edukacija – Zadovoljstvo – Nedokoličarski motivi
15	Atrakcije zbog atrakcija	– Sportska rekreacija – Dokoličarska edukacija – Zadovoljstvo
16	Turističke paraatrakcije	– Nedokoličarski motivi

**Izvor:** Kušen, E.: *Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir*, Turizam, 3/2000, str. 326.

Destinacije moraju naglašavati vlastite prednosti i elemente ponude prilagođene resursima, a ne se temeljiti na jedinstvenom turističkom ukusu. U pogledu valorizacije atraktivnosti nužno je:<sup>98</sup>

- identificiranje i registriranje turističke atraktivnosti:
  - istraživanje publiciranih materijala (registar zaštićenih prirodnih vrijednosti, kulturnih vrijednosti, monografije, brošure, studije,
  - opservacije i izvještaj članova stručnog istraživačkog tima;
- marketing evaluacija turističkih atraktivnosti:
  - sve turističke atraktivnosti se klasificiraju na: internacionalne, nacionalne, regionalne i lokalne,
  - dijele se u 16 grupa koje se sažimaju u tri skupine: prirodne atraktivnosti, kulturne atraktivnosti, ostale atraktivnosti (manifestacije, sport, rekreacija).

U turističke atraktivnosti je potrebno trajno ulagati i nadograđivati ih kako bi destinacija postala atraktivna za nove turiste. Prosječno 10% prihoda bi trebalo ponovno ulagati za troškove marketinga, osobito promociju. Strateški marketinški ciljevi turističkih atraktivnosti se reflektiraju na visoke troškove potrebnih informacija, sezonalnost posjeta gostiju, i nužnost njihovog permanentnog privlačenja. Posebnu pažnju se treba posvetiti i zaštiti turističke atrakcijske osnove kao temeljnog turističkog resursa koja se ostvaruje:<sup>99</sup>

- donošenjem posebnih propisa o zaštiti turističkih atrakcija,
- stvaranjem katastra i atlasa turističkih atrakcija,
- poticanjem znanstvenih i stručnih istraživanja fenomena turističkih atrakcija,
- izradom odgovarajućih razvojnih i marketinških planova turizma,
- ciljanim osvještavanjem turističkog gospodarstva,
- razvijanjem destinacijskog managementa.

<sup>98</sup> Weber, S., Mikačić, V.: *Determinante ...*, op. cit., str. 61.

<sup>99</sup> Kušen, E.: *Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir*, Turizam, 3/2000, str. 331.

Pojedine turističke atraktivnosti traže zasebne marketinške aktivnosti i znanje managementa.

Primjeri uspješnog marketinga i maksimalnog valoriziranja turističkih atraktivnosti su: Disney World, Disneyland, Madame Tussands, Alton Towers, The National Trust, English Heritage, Thorpe Park. Različitim aktivnostima se potiče dolazak novih turista i njihovo optimalno zadovoljstvo:

- kvaliteta promotivnih materijala,
- vodiči za turiste koji dolaze prvi puta,
- odnos prema gostima, ljubaznost osoblja,
- motiviranje gostiju za dolazak,
- pružanje različitih displaya, audio-vizualnih materijala,
- pružanje popratnih usluga za zadovoljstvo turista: caffe, trgovine,..

U cilju povećanja atraktivnosti turističke ponude destinacija može organizirati određene sportske priredbe, privredne manifestacije, sajmove, izložbe, kulturna zbivanja. Ti događaji su prvenstveno namijenjeni određenom tržišnom segmentu, koji će dolaskom upoznati sve prednosti destinacije te ih naknadno promovirati.

Pozitivne strane se mogu prikazati i na primjeru megaprojekata (olimpijske igre, svjetske izložbe Expo, priznati festivali). Te manifestacije predstavljaju osnovni motivator dolaska turista. Ali za njihovo održavanje potrebno je stvoriti infrastrukturu, smještajne kapacitete, stadione,... Time se stvara podloga za održavanje novih priredbi (Sevilla je bila domaćin Expo 92, Svjetskog prvenstva u atletici 1999. i kandidirati će se za Ljetne Olimpijske igre). Veliku ulogu imaju sponzori, televizija. Ostvaruje se veliki prihod od ulaznica, noćenja, konzumiranja turističkih usluga, shopinga, suvenira,... Po broju prodajnih ulaznica vodeće su Olimpijske igre 1996. u Atlanti (9 milijuna posjetitelja). (Prilog 10.) Takve manifestacije na nižem nivou trebaju organizirati sve destinacije u cilju privlačenja turista i buđenja njihovog interesa.

Turističke atraktivnosti moraju postati esencijalni dio turističke ponude. Turisti moraju doći u destinaciju privučeni atraktivnostima, a ne da

atraktivnosti služe kao popratna pojava boravka gostiju u destinaciji. Osnovni motiv gostiju treba biti posjet različitim manifestacijama, spomenicima, kulturnoj baštini... Različitim organiziranim posjetima potrebno je turistima približiti svu kulturnu i prirodnu baštinu, kao i animirati goste za posjet različitim atraktivnostima, priredbi... Sve turističke aktivnosti potrebno je oplemeniti, staviti ih u funkciju turista te maksimalno financijski valorizirati i komercijalno iskoristiti. Paralelno je potrebno zaštititi prirodne i društvene vrijednosti.

Već sada, a i u budućnosti će to još više doći do izražaja, odluku o mjestu provođenja odmora diktiraju sadržaji i atraktivnosti destinacije, kvaliteta pružene usluge i cijena, a značaj destinacije same za sebe se marginalizira.

#### **5.4. Kreiranje pozitivnog image turističke destinacije**

Kreiranje image-a jedan je od temeljnih elemenata razvitka turističke destinacije. Njegova važnost proizlazi iz isticanja različitosti između dviju sličnih destinacija, odnosno potenciranja pozicionih prednosti koje mogu biti odlučujuće prilikom izbora željene destinacije u oštroj konkurentskoj borbi gdje nijanse u kvaliteti ponude odlučuju o njenoj atraktivnosti. Percepcije pojedinaca o turističkoj destinaciji su od presudnog značenja za uspješno poslovanje destinacije. To se događa zbog toga što turist odlučuje temeljem vlastitih predodžbi, uvjerenja i percepcija o destinaciji, a ne na osnovu objektivne stvarnosti. Karakteristika turizma je da su turističke usluge nevidljive i neopipljive te da je svijest turista o destinacijama temelj odabira. Moderan turistički proizvod odražava identitet destinacije. Destinacija se pozicionira na tržištu ili gradi svoj image na temelju obilježja vlastitog identiteta. On može biti ukorijenjen u povijesti, arhitekturi, prirodnim posebnostima, folkloru, u nečem umjetno stvorenom ili pak u svemu tome zajedno. Moderan turistički proizvod mora odražavati neka identitetska obilježja destinacije po kojima se razlikuje od srodnih proizvoda.

“Image se može definirati kao pojmovi, slike, predodžbe kao i

kompleksna doživljajna struktura stavova, mišljenja, uvjerenja, predrasuda i prijašnjih iskustava što o destinaciji imaju turisti u komunikacijskim i tržišnim zbivanjima. Ovaj psihološki integrirani konstrukt direktno omogućuje određeno poslovno ili tržišno ponašanje različitih struktura okoline u odnosu na destinaciju.”<sup>100</sup> “Image turističke destinacije se temelji na prijašnjim iskustvima vezanim za proizvod destinacije, na komparaciji turističkog proizvoda s konkurentnim destinacijama i na efektima promotivnih aktivnosti.”<sup>101</sup>

Krajnji cilj je stvaranje pozitivnog mišljenja o destinaciji, naglašavanje pozitivnih strana u odnosu prema konkurenciji i odabranoj ciljnoj tržišnoj grupi. Kreiranje image je vezano za ime destinacije. “Doći u fazu da ime postane poznato određenom krugu turista, znači postići prednost pred konkurentima, znači biti u prvom krugu prilikom donošenja odluke o izboru destinacije.”<sup>102</sup> Poznato ime omogućava lakšu komunikaciju s tržištem. Jednostavnije, a često puta i uz manje troškove moguće je prodavati poznatu turističku destinaciju, nego neku koja se tek uvodi na tržište.

Glavni izvori informacija potrebni za formiranje image u svijesti turista su:<sup>103</sup>

- tradicionalni oblici promocije: brošure, radio i TV reklame,
- informacije primljene od touroperatora i agencija,
- informacije primljene od prijatelja i rodbine,
- vlastito iskustvo.

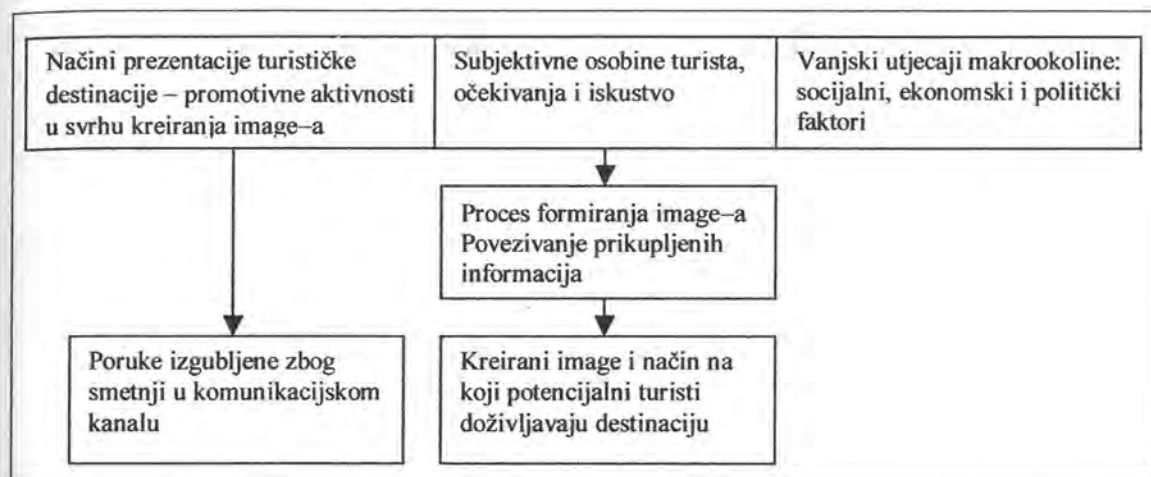
Uspjeh kreiranog image-a ovisi o financijskim sredstvima rezerviranim za promotivne aktivnosti, o karakteristikama ciljnog tržišta, o načinu prezentacije turističke destinacije, o subjektivnim osobinama potencijalnih turista te o determiniranim vanjskim utjecajima makrookoline. Ne može se unaprijed definirati efikasnost image-a zbog mnoštva nepredvidljivih okolnosti. Proces formiranja image-a je složen i dugotrajan posao o čijoj uspješnosti znatno ovise rezultati turističkog poslovanja.

<sup>100</sup> Sudar, J., Keller, G.: *Promocija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 48.

<sup>101</sup> Meler, M.: *Repositioning the Tourist Industry Product of Croatia*, Hotel 2000, Hotel of Tourism and Hospitality Mangement, Opatija, 2000., str. 211.

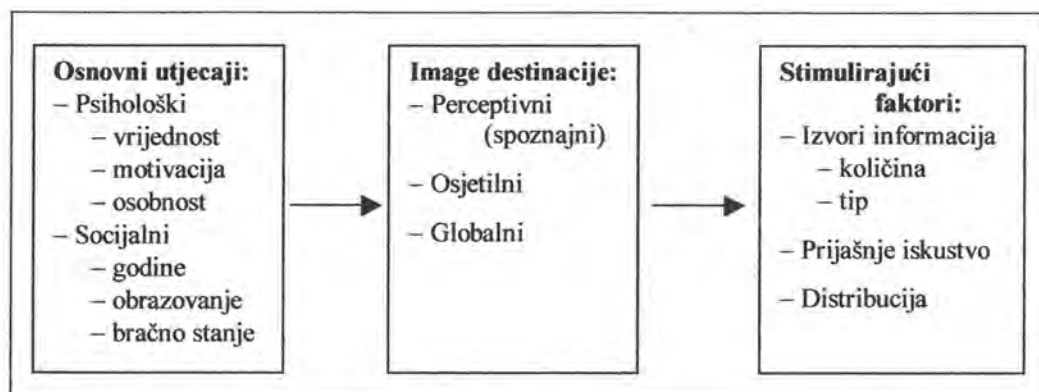
<sup>102</sup> Pirjevec, B.: *Kreiranje image turističke destinacije nakon rata*, Acta Turistica, 2/1998., str. 105.

<sup>103</sup> Jandala, L.: *Destination Image Development – Tools and Techniques*, Annals of Tourism Research, 2/1997., str. 347.

**Slika 27:** Proces formiranja image-a

**Izvor:** Font, X.: *Managing The tourist Destinations Image*, Journal of Vacation Marketing, 2/1997., str. 125.

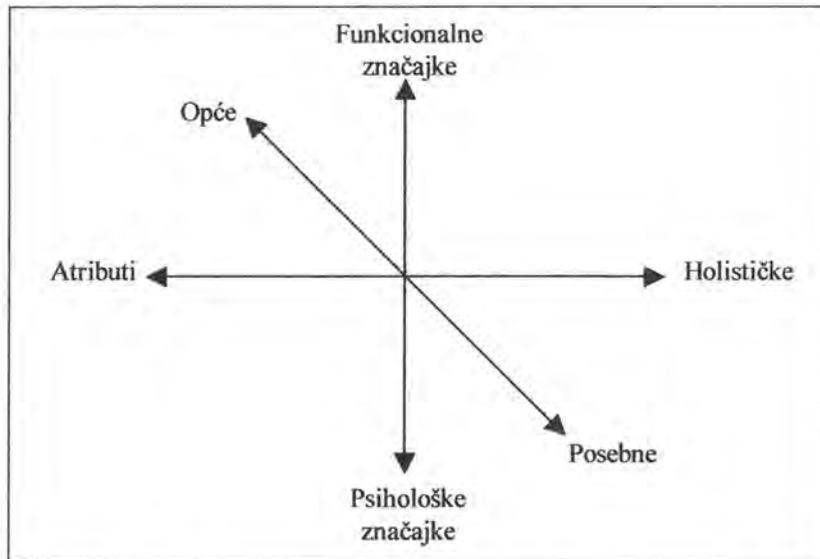
Na formiranje image-a destinacije utječu psihološki i socijalni faktori turista. Svaki turist će na svoj subjektivni način doživjeti turističku destinaciju. Ali ipak na turističkom tržištu vladaju određeni odnosi u postupku percipiranja i klasifikacije turističkih destinacija.

**Slika 28:** Image destinacije

**Izvor:** Baroglu, S., McCleary, K.: *A Model of Destination Image Formation*, Annals of Tourism Research, 4/1999., str. 870.

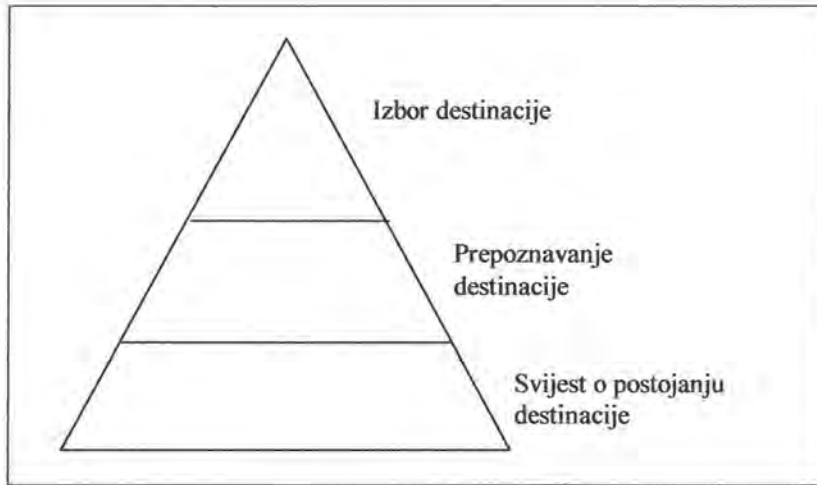
Razumljiva je i opravdana briga za neprekidno održavanje i unapređivanje image-a turističkih destinacija. Nameće se potreba kontinuiranog stvaranja fizionomije turističke destinacije, koja se temelji na karakteristikama dominantnih resursa i ukupnog okruženja i što predstavlja polazište za stvaranje turističkog identiteta destinacije. U tu svrhu nužno je analizirati komponente image-a destinacije.

**Slika 29:** Komponente image-a destinacije



**Izvor:** Echtner, C., Ritchie, B.: *The Reasurement of Destination Image*, Journal of Travel Research, 3/1998., str. 4.

Cilj image-a je privući potencijalne turiste u destinaciju potencirajući vlastite prednosti. Efikasnost kreiranog image-a može rezultirati različitim reakcijama potencijalnih turista: svijest o postojanju destinacije, prepoznavanje destinacije i izbor destinacije.

**Slika 30:** Reakcija potencijalnih turista na formirani image

**Izvor:** Izrada autora

Image destinacije se može vrlo sporo mijenjati i nadograđivati. Kako je dugoročna faza uvođenja neke destinacije na tržištu, tako je znatno kraće razdoblje ispadanja iz kruga poznatih ukoliko se ne zadrži postojeći nivo kvalitete. Odavno je poznata D. Baytonova hipoteza da negativni image ima značajniju negativnu ulogu. Kreirani image mora obilježavati čitavu destinaciju, odnosno otkrivati sve njezine atraktivne faktore, a ne projicirati samo najinteresantnije dijelove.

U funkciji kreiranja image-a moraju se koordinirati i sinhronizirati aktivnosti na svim razinama (od države do nosioca ponude na lokalnoj razini). Što je razina niža, to promotivne aktivnosti moraju biti što konkurentnije, odnosno moraju otkrivati sve elemente ponude. Uz nosioce ponude i privredne činioce u izgradnji image-a presudnu ulogu ima i lokalno stanovništvo.

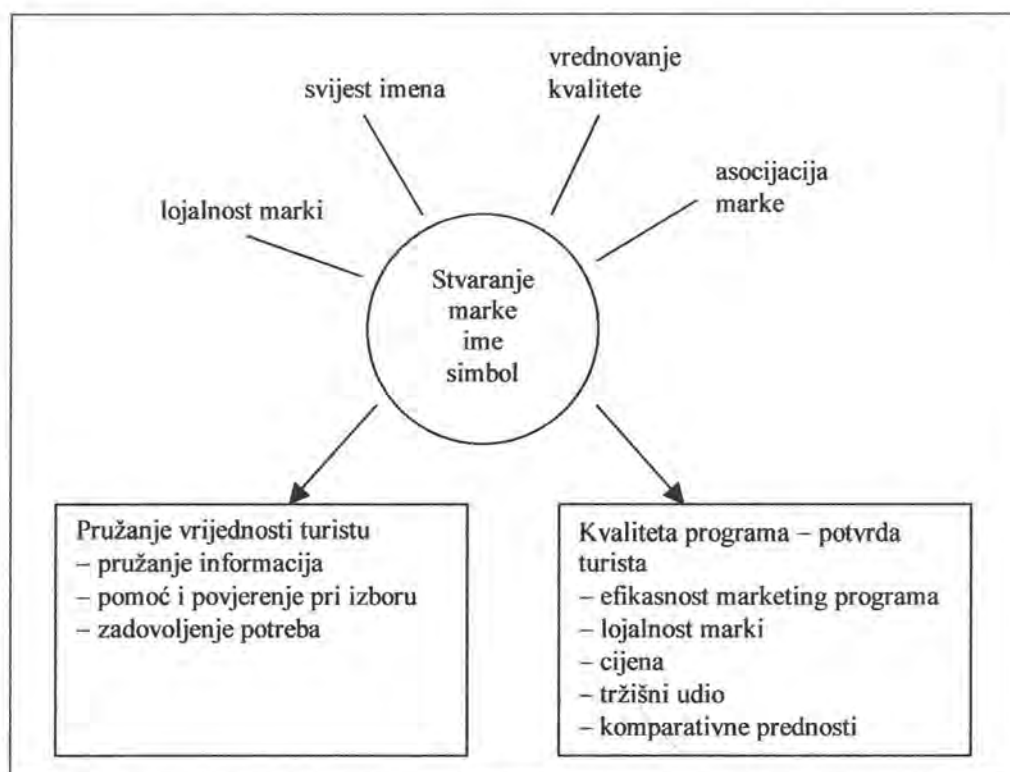
Image ima vremensku (dugi period formiranja svijesti o potencijalnoj destinaciji) i prostornu komponentu (udaljenost domicila turista i željene destinacije). Formiranjem image-a destinacija se mora repositionirati i u odnosu na konkurenciju, odnosno potrebno je naglasiti pozicione prednosti i razlikovne elemente u diferencijaciji ponude.

Uz image potrebno je stvoriti i prepoznatljivu marku koja će jasno asociirati na turističku destinaciju. "Uspješna marka je vrijedan resurs jer



utjelovljuje dostignuća i napore koji se godinama ulažu u oglašavanje, goodwill, razvitak kvalitete usluge, oblikovanje iskustva s uslugom i ostala pozitivna obilježja koje korisnici povezuju s konkretnom turističkom uslugom.”<sup>104</sup> “Marka destinacije je ime, simbol, logo i ostala grafička rješenja koja identificiraju destinaciju.”<sup>105</sup> Mora biti prepoznatljiva i lako zapamtljiva. Njen uspjeh i prodornost zavisi od njenih elemenata.

**Slika 31:** Elementi marke proizvoda



**Izvor:** Ritchie, B.: *The Branding of Tourism Destinations – Past Achievements and Future Challenge*, Journal of Vacation Marketing, 3/1998., str. 105.

Turistička marka ima dvojaku ulogu:

- prije dolaska potencijalnih turista treba prevagnuti pri izboru destinacije putem: identificiranja i diferenciranja destinacije, predviđanja turističke ponude i očekivanja sadržaja,

<sup>104</sup> Ozretić–Došen, D., Vranešević, T.: *Značaj politike marke u razvoju marketinške strategije Hrvatske kao turističke destinacije*, Acta Turistica, 2/1998., str. 112.

<sup>105</sup> Ritchie, B.: *The Branding of Tourism Destinations – Past Achievements and Future Challenge*, Journal of Vacation Marketing, 3/1998., str. 107.

- nakon završenog odmora marka mora imati funkciju oživljavanja sjećanja na provedeni odmor te animirati ponovni dolazak turista. Efikasnost marke se može mjeriti stupnjem ispunjenja njenih uloga.

**Tablica 16:** Mjerenje efikasnosti marke turističke destinacije

Uloga	Mjerenje
Izbor destinacije	Stupanj izbora željene destinacije
Identifikacija	Stupanj prepoznavanja destinacije
Diferenciranje	Postotak određenja destinacije (ne postoji mogućnost miješanja s drugim destinacijama)
Predviđanje	Stupanj namjere dolaska potencijalnih turista potenciran uspješnosti marke
Očekivanje	Razina usluge i doživljaja koje potencijalni turisti očekuju u destinaciji
Osiguranje	Razina kvalitete usluge koju potencijalni turisti očekuju u destinaciji
Poticaaj ponovnog dolaska turista	Stupanj reakcije turista na boravak u destinaciji Značaj marke u naglašavanju uspomena i doživljaja destinacije

**Izvor:** Ritchie, B.: *The Branding of Tourism Destinations – Past Achievements and Future Challenge*, Journal of Vacation Marketing, 3/1998., str. 109.

Diverzificiraju se različiti kriteriji za ocjenu vrijednosti marke:

- leadership (mjesto u kategoriji),
- stabilnost (dugoročnost, poznatost, dio kulture),
- tržište (ukupni rast tržišta marke i kategorije),
- internacionalizacija,
- trend (tendencije u budućnosti),
- potpora (konzistentno investiranje),
- zaštita (trademark).

Vrijednost marke se potvrđuje na turističkom tržištu i pokazuje kako marka sudjeluje na potencijalnu potražnju.

Na osnovu marke turistička poduzeća moraju osigurati uvećanu potražnju što obavezuje da se dio profita trajno ulaže u distribucijske i promotivne aktivnosti u cilju jačanja marke na turističkom tržištu.

**Slika 32.** Ciklus turističke marke na tržištu



**Izvor:** Sangster, A.: *European Hotel Branding*, Travel & Tourism Analyst, 6/2000, str. 63.

Politika marke (prilog 11) se može diverzificirati na dvije razine: razvitak i pozicioniranje marke turističkog poduzeća te na politiku marke na području marketinga turističke destinacije. Problemi koji se javljaju prilikom formiranja marke destinacije su:<sup>106</sup> destinacija predstavlja složenu ponudu koja odražava brojne marke, teško je oblikovati osobnost marke za živu i dinamičnu zajednicu, u takvim je uvjetima gotovo nemoguće kontrolirati identitet marke. Sekundarne funkcije turističke marke su: koordinirati sve marke nosioca turističke ponude, osigurati prihod od prodaje suvenira i osigurati i identificirati promotivne materijale turističke destinacije. Nijedna turistička destinacija se ne može razvijati bez kreiranog image-a i marki koje predstavljaju preduvjet uspješnijeg poslovanja i prodora na europskom turističkom tržištu.

<sup>106</sup> Ozretić-Došen, D., Vranešević, T.: op. cit., str. 115.

## 6. MARKETINŠKE DETERMINANTE DESTINACIJSKOG PROMIŠLJANJA HRVATSKOG TURIZMA

### 6.1. Analiza postojećeg stanja hrvatskog turizma

Hrvatski turizam se nalazi na prekretnici razvitka između recidiva naslijeđenih iz prošlih sustava i stremljenja prema suvremenim turističkim tendencijama. Teško stanje hrvatskog turizma uzrokovale su: orijentacija prema masovnom turizmu, ratna razaranja i posljedice, politički utjecaji vodećih integracija koji su preusmjeravali turiste s hrvatskih destinacija u druge europske zemlje, kriza hrvatskog gospodarstva... Turistička ponuda u Hrvatskoj nastajala je i razvijala se u netržišnom okruženju. Proizvodni resursi na razini privrednih subjekata u turizmu strukturirani su prema parametrima koje nije diktiralo tržište, već razni netržišni kriteriji, te posebice politički prioriteti. Hrvatska je znatno zaostala za vodećim europskim receptivnim zemljama i nije u mogućnosti ravnomjerno pratiti nove trendove. Iskristalizirali su se različiti razlozi nedolaska stranih turista:

- pozicija kod touroperatora, kao ključne spone između ponude i potražnje, je oslabljena;
- interes individualne publike se smanjio, a nove generacije nisu upoznale Hrvatsku kao turističku destinaciju;
- ponuda Hrvatske je zaostala u pogledu raznolikosti i bogatstva za ponudom konkurentnih destinacija;
- nedjelotvorna promocija nema jači utjecaj na potencijalne turiste.

Veliki problem je i saturacija prostora (Istra, Primorje) u kojem je dosegnut visok stupanj turističke zasićenosti. "Kako intenzitet turističkog razvitka nije istovremeno pratila izgradnja potrebne turističke infrastrukture (ceste, vodovod, telefonska mreža) i nadgradnje (trgovine, sportski tereni, muzeji, ...), mnoge su destinacije u vršnoj turističkoj sezoni preopterećene, što uzrokuje i pad kvalitete turističkih usluga, a time i pad turističkog prometa."<sup>107</sup>

<sup>107</sup> Weber, S., Mikačić, V.: *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1994., str. 31.

Turistički sektor pogodan je za brzi prosperitet iz sljedećih razloga:

- usprkos ratom izazvanom tržišnom zastoju i krizi rasta i razvitka zbog naslijeđene strukture, turistički sektor još uvijek raspolaže glavninom poslovne aktive koja je "slatka" za privatizaciju na fizičkoj osnovi (zbog očekivanih rentnih dohodaka), što potvrđuju već dosad iskazani interesi investitora i kupaca;
- financijska situacija turističkog sektora još uvijek je povoljnija od prosjeka gospodarstva Hrvatske, unatoč dramatičnom padu tržišta i gubicima. Trajni kapital u poslovnoj pasivi ovog sektora iznosi preko 90% dok je to u ukupnom gospodarstvu Hrvatske svega oko 40%;
- unatoč tehničko-tehnološkim i funkcionalnim disproporcijama najvećeg dijela turističke ponude, struktura kapitala, uz brzo čišćenje portfelja, predstavlja garanciju da upravo turistički sektor, znatno brže od ostalih sektora hrvatskog gospodarstva, može dostići potrebnu razinu efikasnosti te pridonijeti postignuću ostalih temeljnih razvojnih interesa Hrvatske;
- turistički sektor sposoban je za brzi porast "proizvodnje", a današnju suženost tržišta moguće je kompenzirati većim udjelom domaćih poduzeća u apsorpciji turističke potrošnje (agencije, turoperatora, mjenjaštvo, reprodukcijske potrebe, aviokompanije), te plasmanom dijela "proizvoda" na istočnim tržištima;
- ukupni program razvitka infrastrukture u Hrvatskoj, a posebno modernizacija cesta, željeznica i pomorskog prometa kao i HPT veza, izravno je pozitivno koreliran s intenzifikacijom turističkog prometa i ponude, što dugoročno izrazito podiže njenu razmjensku vrijednost;
- turistički sektor Republike Hrvatske već danas posjeduje prepoznatljiv "trademark" i temeljne vrijednosti na kojima je moguće graditi novi identitet Hrvatske u europskom okruženju.

To su glavni razlozi da se upravo u sferi turizma može lakše nego drugdje dostići svjetske konkurentske, tehnološke, marketinške, informatičke i upravljačke standarde.

Konkurentne prednosti hrvatskog turizma se uglavnom svode na prirodne ljepote, povoljni geoprometni položaj i gostoljubivost domicilnog stanovništva. To predstavlja temelj razvitka turizma, ali ne i dovoljni

motivator dolaska stranih turista koji traže bogatstvo sadržaja i primjerene cijene. Hrvatska posjeduje takve resurse s kojima se mogu razvijati daleko kvalitetniji oblici turizma, za što treba napustiti uhodane kanale prodaje, izvršiti restrukturiranje cjelokupne turističke ponude posebno smještajnih objekata i okončati proces privatizacije. Upravo ponuda, odnosno cjelokupna turistička nadgradnja predstavlja rak ranu hrvatskog turizma. Smještajna i ugostiteljska turistička ponuda Hrvatske je slaba, nedorečena, skromna i siromašna.

Smještajnu turističku ponudu karakteriziraju kapaciteti niske razine komfora uvjetovane zastarjelom opremom, inventarom, neredovitim održavanjem, niskim stupnjem informatizacije i nefunkcionalnom organizacijom. Prevladavaju komplementarni kapaciteti (preko 60%), a od osnovnih se izdvajaju glomazni hoteli nalik na bezlične spavaonice primjerene masovnom turizmu. Prosječno veliki hotel u EU ima oko 50 ležajeva, dok u Hrvatskoj prosjek dostiže gotovo 300 ležaja po objektu. Prosječna starost hotela u Hrvatskoj je 33 godine. Paralelno prosječna godišnja zauzetost sobe u Hrvatskoj iznosi 41,4%, što je znatno niže od prosjeka veličine europskih zemalja (64,5%). (Prilog 12). To je rezultat strategije razvitka turizma u povećanim kapacitetima, ali ne i u kvaliteti ponude. Svi objekti su obvezni uskladiti se s odredbama Pravilnika o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata u roku od tri godine. Zvezdice nisu fizička zamjena dosadašnjih oznaka, već predstavljaju reviziju postojećeg stanja prema suvremenim standardima. Novom će se kategorizacijom zaštititi gost, ali i unaprijediti hrvatsko hotelijerstvo. Svi standardi kvalitete jednako su važni za kategorizaciju hotelskih objekata. Međutim, izdvaja se kvaliteta uređenja i opreme hotela te veličina soba i kupaonica koje moraju biti adekvatno uređene i opremljene. Veliki broj dosadašnjih hotela ima razmjerno male površine soba i kupaonica, što je rezultat gradnje jeftinih objekata namijenjenih masovnom turizmu, a njihovu sadašnju kategorizaciju čini neobjektivnom. Strani turisti su često negativno iznenađeni kada uspoređuju kvalitetu i uređenost objekata u domicilnoj zemlji i u Hrvatskoj te se osjećaju prevarenim. Za stare hotele propisano je nekoliko blažih standarda od kojih su najznačajniji elementi: površina soba, kupaonica, bazen, parkiralište,...

Povoljnija situacija je kod analize kampova. Hrvatska raspolaže s 132 kampa, odnosno 70.000 kamp jedinica koje dnevno mogu primiti 200.000 kampista. To je 2% od ukupnog broja europskih kampovnih kapaciteta. Hrvatska je po iskoristivosti kamping kapaciteta četvrta u Europi, a na trećem mjestu po prosječnom boravku kampista. Prosječna

godišnja iskorištenost je 55 dana, a prosječan boravak turista u hrvatskim kampovima iznosi 8,4 dana.<sup>108</sup>

Probleme koje treba riješiti u daljnjem razvitku tog oblika smještajne ponude su: osiguranje odnosa cijene i kvalitete, nerješeno pitanje privatizacije, vlasništva zemljišta, neprimjerene komunalne naknade, visoka porezna davanja, nedefiniran status pomorskog dobra i neprimjerene kamate na kredite za pripremu sezone.

Izvanpansionska ponuda je najbolnija točka hrvatskog turizma koja je svedena na slične i uobičajene ugostiteljske objekte s jednoličnim asortimanom hrane i pića, osobito u državnom sektoru. U tom sivilu ponude ipak iskaču pojedinačni priznati i respektabilni restorani. Zabavni, kulturni, sportski sadržaji su vrlo limitirani, nemaštoviti i jednolični te su gosti prepušteni privatnoj inicijativi u korištenju slobodnog vremena. Trgovačka mreža znatno zaostaje u kvaliteti i cijeni tako da većina gostiju donose potrepštine iz svoje zemlje te u Hrvatskoj obavljaju najnužniju kupnju.

Negativnosti hrvatskog turizma su:

- uniformirani, zastario turistički proizvod koji ne zadovoljava kriterije suvremenog turističkog tržišta;
- nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta koji ne pružaju potreban komfor; orijentiranost prema masovnom turizmu i razvitak selektivnih oblika turizma u povojima;
- sezonalno poslovanje koje se temelji na tri ljetna mjeseca;
- nedorečena i skupa izvanpansionska ponuda utopljena u sivilo i nemaštovitost;
- nedostatak zabavnih sadržaja, animacije, rekreacije, aktivnog odmora i kulturno-sportskih zbivanja koji bi uzdrmali mrtvilo ponude;
- preskupi i nekvalitetni asortiman robe u trgovačkoj mreži; siromaštvo noćnog života i orijentiranost prema gostima treće životne dobi;
- nepostojanje izvornih suvenira i uspomena;
- diferenciranost cijena s obzirom na geografsko podrijetlo gostiju;
- cjenovna nekonkurentnost određenih usluga (usluga pića, prijevoza...);

<sup>108</sup> Sladoljev, J.: *Brzi come-back kamping turizam*, Novi List, Rijeka, 2001., str. 10.

- nepovoljni value for money (odnos cijena-kvaliteta); umjetni i previsok tečaj nacionalne valute;
- previsoka porezna opterećenja i veleprodajne cijene;
- nedorečena promocija i nerazrađen konkretan turistički image;
- nepostojanje kvalitetne službe informacija, mjenjačke i ostalih popratnih službi;
- nedovoljna organizacija i naglašena sklonost improvizaciji; nemotiviranost kadrova;
- slaba infrastruktura i prometna mreža neprimjerena europskim standardima koja uzrokuje izolaciju Hrvatske i pojedinih njenih dijelova (otoci). Hrvatska ima izrazito lošu cestovnu mrežu te je njena kvantiteta i kvaliteta znatno ispod europskog prosjeka. Osobito se to osjeća na turističkom poslovanju Dalmacije gdje su gosti nemotivirani dugim i neugodnim putovanjima. Hrvatska ima najnižu gustoću mreže te vrlo kratak postotak autocesta (prilog 13).

“Hrvatska željeznica raspolaže s 2.726 km pruga, 265 postaja i 861 putničkim vagonom te 440 lokomotiva. U pomorskom prometu su 74 putnička broda i 170 teretnih brodova. Hrvatska ima 8 zračnih luka najviše kategorije (4E) s poletno sletnom stazom duljine od 1.800 m. Postoji još 11 malih zračnih luka za sportske, turističke i gospodarske potrebe.”<sup>109</sup>

- nedostatak parkiranih mjesta;
- slaba prometna povezanost u turističkim odredištima;
- problem overbookinga u glavnoj sezoni;
- nezadovoljavajuća razina zdravstvenih usluga;
- primjena informatizacije i suvremenih znanstvenih dostignuća na najnižoj mjeri;
- nedovoljno poštivanje europskih standarda i normativa kvalitete;
- nezavršen proces privatizacije turističkog sektora;
- nepostojanje konkretne vizije razvitka...

Za definiciju prednosti i nedostataka hrvatskog turizma presudne su ocjene turista koji potvrđuju da se Hrvatska izdvaja prirodnom osnovom, a da značajno zaostaje u svim oblicima turističke ponude. Analiza stavova se bitnije ne mijenja u razdoblju promatranja 1986.–2001. što otkriva da

<sup>109</sup> Priopćenje. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 4.42/11, Zagreb, 2001.



nije došlo do korjenitih promjena hrvatske turističke ponude. Sigurno je da u budućem razdoblju Hrvatska više neće biti zanimljiva inozemnoj potražnji s takvom ponudom te su promjene nužne.

**Tablica 17:** Rang lista turista bolje i lošije u Hrvatskoj

RANG	STAVOVI – BOLJE U HRVATSKOJ	%
1.	Čisto more	23,1
2.	Ljepota krajolika	16,3
3.	Gostoljubivost, mentalitet	11,5
4.	Klima	7,6
5.	Ostalo - bolje	5,4
6.	Hrana	4,2
7.	Povoljne cijene	3,2
8.	Plaže	3,0
9.	Kulturni spomenici	2,7
10.	Smještaj	1,9
11.	Blizina	1,6
12.	Netaknuta priroda	1,4
<b>STAVOVI – LOŠIJE U HRVATSKOJ</b>		
1.	Visoke cijene	8,8
2.	Zabava	4,4
3.	Loše - ostalo	4,4
4.	Usluga, posluga	4,2
5.	Čistoća mjesta	3,6
6.	Loše ceste i usluge	3,5
7.	Nedovoljne mogućnosti za kupovinu	2,5
8.	Organizacija u turizmu	2,2
9.	Smještaj	2,1
10.	Hrana	2,1
11.	Sanitarije, higijena	1,7
12.	Javni prijevoz	1,6
13.	Negostoljubivost	1,5
14.	Buka	1,4
15.	Plaže - opremljenost	1,4
16.	Politička situacija	1,3
17.	Plaže - čistoća	1,2

**Izvor:** Tomas '97., Institut za turizam, Zagreb, 1997., str. 22.

Analiza tržišta Tomas 2001. daje slične rezultate. Gosti su zadovoljni: ljepotom prirode, osobnom sigurnošću, ekološkom očuvanošću, slikovitošću mjesta, osobljem u smještaju. Nezadovoljni su: lokalnim prijevozom, označavanjem znamenitosti, zabavom, kulturnim manifestacijama, opremljenošću plaža, vrijednošću za novac, kvalitetom informacija.

Paralelno sadašnje stanje se može predočiti SWOT analizom hrvatskog turizma u kojoj se konfrontiraju snage i slabosti, odnosno šanse i rizici u okolini koje će definirati mogućnosti budućeg razvitka Hrvatske.

Slika 33: SWOT analiza hrvatskog turizma

HRVATSKI TURIZAM		
<b>SNAGE</b>		<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prirodne ljepote</li> <li>- geoprometni položaj</li> <li>- kulturno bogatstvo</li> <li>- prijateljska, domaća atmosfera</li> <li>- gostoljubivost</li> <li>- okretanje tržišnoj ekonomiji</li> <li>- uvođenje europskih standarda</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastario proizvod</li> <li>- prometna infrastruktura</li> <li>- nedorečena izvanpansionska ponuda</li> <li>- sezonalnost poslovanja</li> <li>- nemotiviranost osoblja</li> <li>- nepostojanje image-a</li> </ul>
OKOLINA		
<b>ŠANSE</b>		<b>RIZICI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- povratak starih gostiju</li> <li>- povećani intenzitet gostiju iz Istočne Europe</li> <li>- obrada novih tržišta</li> <li>- okretanje selektivnim oblicima turizma</li> <li>- repozicioniranje hrvatskog turizma</li> <li>- nedovoljna turistička valorizacija Hrvatske koja predstavlja novost na tržištu</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- oštra konkurencija</li> <li>- nestabilna politička situacija u susjedstvu</li> <li>- jedinstveno tržište EU</li> <li>- pad kupovne moći</li> <li>- geografska koncentracija tržišta</li> <li>- nemogućnost brze prilagodbe promjenjivim turističkim potrebama</li> </ul>

**Izvor:** Izrada autora

Pravu sliku stvarnog stanja hrvatskog turizma otkrivaju statistički pokazatelji (broj gostiju, noćenja, financijski pokazatelji). Mnogo egzaktniji pokazatelji za turističku uspješnost su financijski rezultati, a ne broj noćenja jer vodeće turističke zemlje zarađuju noćenjima sporedni dio zarade. U Hrvatskoj se uspješnost turističkog poslovanja najprije sagledava kroz fizičke pokazatelje koji su brže dostupni od financijskih pokazatelja.

**Tablica 18:** Broj gostiju i noćenja

Godina	Broj gostiju u '000	Broj noćenja u 000
1990.	8 497	52 529
1992.	2 010	10 425
1994.	3 402	19 903
1996.	3 898	21 450
1997.	5 200	30 414
1998.	5 450	31 288
1999.	4 750	26 564
2000.	6 606	38 400
2001	7 600	43 000

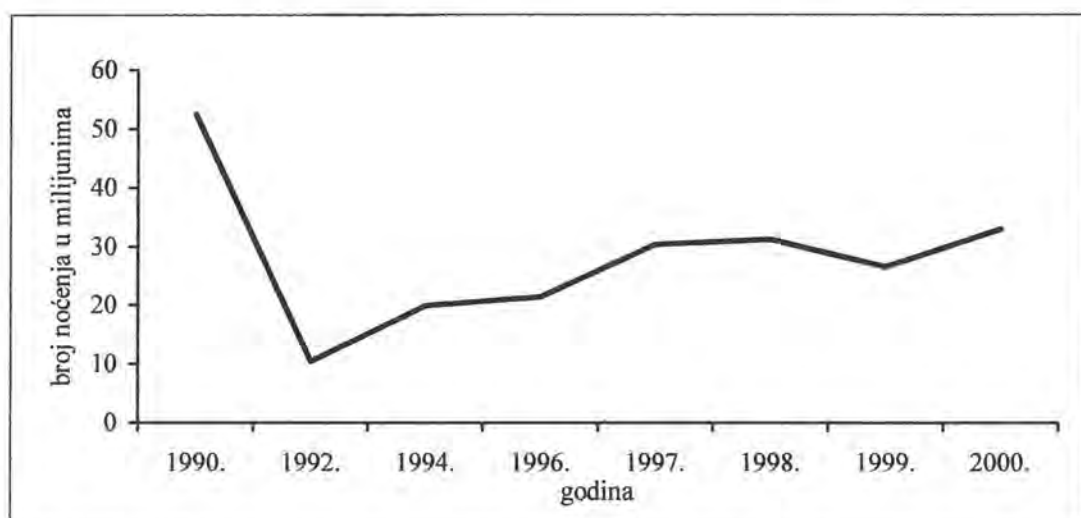
**Izvor:** Priređeno prema SLJH, Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, 2001.

Godina 2000. označava prekretnicu u razvitku zbog rasta svih pokazatelja turističkog poslovanja koji otkrivaju svjetliju budućnost hrvatskog turizma. Ostvareno je 6,6 milijuna posjetitelja i 38 milijuna turističkih noćenja, dok je turistički prihod dosegao 3,5 milijardi američkih dolara (znatno manje od najuspješnijih godina s 10 milijuna turista i 67 milijuna noćenja). U lipnju 2001. godine ostvareno je 5.636.432 noćenje, 18% više nego u lipnju 2000. godine. U prvih šest mjeseci zabilježeno je 9.234.254 noćenja ili 22% više nego u 2000. godini. U lipnju su 5.140.094 noćenja ostvarili inozemni gosti, što je 19% više, a 496.337 noćenja domaći, što je 6% više. Najveći je porast noćenja (49%) u Šibensko–kninskoj županiji, slijede Dubrovačko–neretvljanska i Zadarska (29%) te Ličko–senjska (23%). Ukupno u cijeloj 2001 godini boravilo je 7,6 miliona gostiju te je ostvareno 43 miliona noćenja. U 2000. godini ostvareno je 148 dana pune iskorištenosti kapaciteta hotelskog smještaja, a u 2001. godini 164 dana (15% povećanje) čime se približava rekordnoj 1990. godini u kojoj je popunjenost iznosila 168 dana. Napravljen je značajni turistički iskorak prema poziciji koja pripada Hrvatskoj na Sredozemlju i u Europi. "Najveći ovogodišnji dobitak za turizam je neosporna činjenica da je Hrvatska ponovno uključena u sredozemnu turističku utakmicu, dok su gosti iznova otkrili turističku Hrvatsku. Tu naglu dobrodošlu promjenu Hrvatska nije dočekala onako kako dolikuje jednoj turističkoj zemlji. Zato se ne može konstatirati kako se s gostima

vratio i turizam, a to je nesumnjivo najveći minus ovoljetnog turističkog poslovanja.”<sup>110</sup>

Broj gostiju i noćenja imaju proporcionalni trend u zadnjem desetljeću. Nakon maksimuma ostvarenom 1989. i 1990. godine doživljen je nagli pad uvjetovan ratnom situacijom. Nakon rata bilježi se lagani oporavak, ali su rezultati niži od predviđenih.

**Slika 34:** Tendencija kretanja broja noćenja 1990.–2000.



**Izvor:** Tablica 17.

U budućim godinama realno je očekivati daljnji rast turističkog prometa, ali će on biti sporiji nego 2000. godine. Povećanje turističkog prometa će se moći ostvariti u pred i posezoni, privatnom smještaju, u novim hotelima čiji će rast biti minimalan te u hotelima gdje su bile smještene izbjeglice. Osnova mora biti produženje sezone jer turistička privreda sa sezonskim radom ne može rentabilno poslovati. Predviđa se godišnji porast fizičkog turističkog prometa 5–10%, a deviznog prihoda od turističke potrošnje za oko 10%.

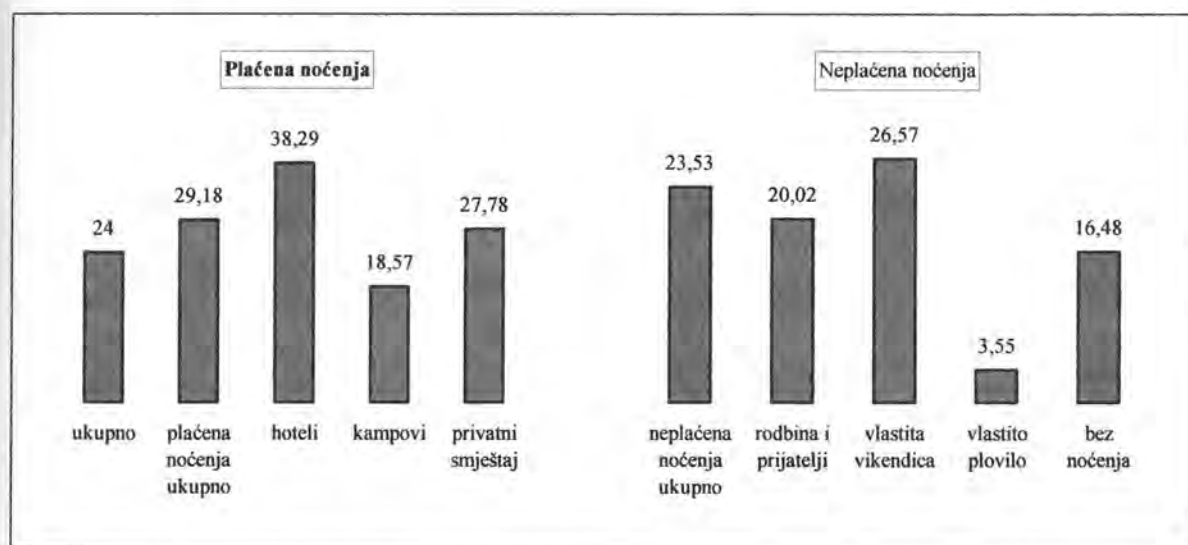
Ipak rast mora biti limitiran mogućnostima razvitka. Postavljanje ciljeva razvitka u turizmu mora biti u funkciji realnih potreba, želja i mogućnosti hrvatskih državljana kako bi sadašnja generacija omogućila, a ne osakatila budućnost generacijama koje dolaze. Optimalan cilj hrvatskog

<sup>110</sup> Kirigin, I.: *Gosti nisu siromašni, nego racionalni*, Novi List, 2000., str. 17.

turizma je ostvarenje prihoda 5–6 milijardi USD, odnosno zarade 1000–2000 USD po glavi stanovnika godišnje.

Fizički pokazatelji samo skrivaju pravu sliku hrvatskog turizma, ulijevaju lažni optimizam. U vodećim europskim zemljama gradnja luksuznih smještajnih kapaciteta se subvencionira jer je potrebno barem trideset godina da se vrati uloženi novac, a za to razdoblje nosioci ponude više nisu ni približno luksuzni te je potrebno ulagati značajna sredstva u njihovu rekonstrukciju i renoviranje. Ali zato izvanpansionska potrošnja znatno premašuje troškove smještaja. U Hrvatskoj je situacija, nažalost drastično drugačija. Prosječna dnevna potrošnja u Hrvatskoj iznosi 24 USD. Najveću potrošnju ostvaruju hotelski gosti 38,29 USD, odnosno gosti s vlastitim plovilom. Najnižu potrošnju ostvaruju gosti u kampovima i privatnom smještaju proporcionalno vlastitim financijskim mogućnostima.

**Slika 35:** Prosječna dnevna potrošnja inozemnih gostiju 2000. godine u Hrvatskoj (u USD)



**Izvor:** Institut za turizam, Zagreb, 2001.

Gosti su racionalni i ne žele trošiti u nešto što ne vrijedi njihova novca ili je pak dvostruko ili trostruko skuplje (voće, povrće, piće,...) nego u zemljama odakle dolaze. Zbog neinventivne, siromašne, nekvalitetne i preskupe ponude (trgovačke, ugostiteljske, kulturno–zabavne, sportsko–rekreativne, izletničke i druge ponude) dio se turista dosađuje, a ima i onih koji zbog toga nisu ni potrošili planirano jer nisu ni imali pravog izazova za

kupnju i potrošnju.

Dodatno smanjenje izvanpansionske potrošnje uvjetuje nerealno visok tečaj kune. Osobito je to izraženo u sezoni 2001. godine gdje je kuna narasla u ljetnim mjesecima i do 10% u odnosu na ostale valute. To je dodatno uvjetovalo da su cijene izvanpansionske potrošnje previsoke osobito za postojeću strukturu gostiju i njihovu platežnu moć te razinu cijena u njihovim domicilnim zemljama.

Također je potrebno decidirano odrediti što sve spada u turističku potrošnju, a onda i odrediti zaradu od turizma kao što se to zna u svim razvijenim turističkim zemljama.

Analizom je utvrđeno da izvanpansionska potrošnja ostvaruje manje od 20% ukupne potrošnje zbog siromašne ponude (bogatiji gosti nemaju izbor sadržaja na kojima bi mogli ostvariti potrošnju) i gostiju slabije kupovne moći. Slabost izvanpansionske potrošnje je još vidljivija u usporedbi s konkurentnim receptivnim turističkim zemljama (Italijom, Španjolskom i Francuskom).

**Tablica 19:** Struktura turističke potrošnje u hrvatskoj konkurentnim zemljama u 2000. godini

	Hrvatska	Italija	Španjolska	Francuska
Smještaj	29	31	30	33
Usluge (hrana i piće)	12	17	16	18
Trgovina (shopping)	9	20	18	19
Zabava, rekreacija	12	26	27	27
Ukupno	62	94	91	97

**Izvor:** Cerović, Z.: *Yield Management of The Tourism Offer in Sports and Recreation*, Sport for All–Health–Tourism, CESS, Zagreb, 2001., str. 78.

Analiza ostvarene potrošnje stranih turista od lipnja do listopada 2001. godine pokazuje da su trošili 36,60 dolara dnevno (75% otpada na troškove smještaja dok su trošili na izvanpansionske usluge 9 dolara dnevno – na piće su dnevno ostavljali 4,18 dolara, za kupnju su im bila dovoljna tek 1,82 dolara dok im je zabava i kultura odnijela 2,22 dolara). Među

gostima najrastroniji su Britanci koji su dnevno trošili 61 dolar, dok su najskromniji domaći gosti koji su trošili 34 dolara dnevno po osobi. Talijani su trošili 46 dolara, Nijemci 41 dolar, Austrijanci 39 dolara, Poljaci 36 dolara, Mađari 35 dolara dnevno.

Ukupna potrošnja inozemnih turista u Hrvatskoj varira u poslijeratnom razdoblju. Godine 1999. predstavlja stagnaciju, ali je zato 2000. godine ostvarila rezultat izvan očekivanja (3,5 milijuna USD). 2001. godine je ostvareno 3,751 milijun USD.

**Tablica 20:** Ukupna potrošnja inozemnih turista u Hrvatskoj

u tis. USD

Godina	Ostvarena potrošnja	Verižni indeks
1986.	870	-
1987.	871	100,1
1988.	1 084	124,5
1989.	1 125	103,7
1990.	1 703	151,4
1993.	832	48,9
1994.	1 426	171,4
1996.	2 014	141,2
1997.	2 529	125,6
1998.	2 726	107,8
1999.	2 500	91,7
2000.	3 500	140
2001	3 751	106,8

**Izvor:** Hrvatski turizam u brojkama 2001, Institut za turizam, Zagreb, 2001., str.3.

Turistička potrošnja se može analizirati u odnosu na osobnu potrošnju i BDP Hrvatske. Zavisno o godini njen udio u osobnoj potrošnji varira od 4,5% 1991. godine do 20,5% 1994. godine. U BDP-u sudjeluje između 2,4% (1991. godine), 14% (1997. godine) i 15% (2001. godine). (Prilog 14.)

Također je značajna analiza gostiju po domicilnim zemljama koja utvrđuje da su sve značajniji turisti iz zemalja nove Europe (Mađarska, Češka, Slovačka, Slovenija), dok gosti iz EU ostvaruju tek nešto više od 50% noćenja. Ukupno najbrojniji su gosti iz Njemačke, Italije, Češke, Slovenije.

**Tablica 21:** Analiza turista po domicilnim zemljama 1986. – 2000.

u 1000

Države	1986.	1987.	1988.	1989.	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
Austrija	592	598	599	547	427	54	164	249	363	193	341	447	457	374	640
Belgija	80	90	103	106	100	7	6	6	14	12,3	18	31	27	16	41
Danska	110	97	81	53	45	2	7	8	8	6	9	16	15	12	21
Finska	11	15	14	11	10	1	1	2	1	1,2	1,7	2	4	3	4
Francuska	256	265	236	200	181	37	16	20	27	19	26,8	35	42	32	57
Grčka	24	27	46	52	50	13	1	1	4	1,4	1,7	2	2	2	3
Irska	8	8	6	4	8	1	1	1	1	2	2,4	3	4	4	6
Italija	730	823	868	998	1 048	146	239	258	357	194	467	688	751	538	1 012
Luksemburg	-	-	-	-	-	-	-	0,1	0,3	0,3	1	1	1	1	0,9
Nizozemska	274	293	352	327	327	20	12	17	30	25	41,6	65	88	73	104
Njemačka	1 961	2 078	2 061	1 850	1 850	151	148	194	356	211	448,6	640	720	531	1 048
Portugal	3	4	4	3	3	-	1	1	1	1	3	2	3	2	4
Španjolska	25	30	42	49	49	2	2	3	5	5,3	8,7	12	12	11	25
Švedska	72	83	87	71	71	5	4	6	9	6	8,4	11	13	14	21
V. Britanija	447	502	474	457	457	66	9	18	22	23	31	51	68	51	85
Ukupno EU	4593	5273	4973	4723	4 723	503	611	773	1 198	688	1397	2008	2207	1663	
Postotak EU	82,4	89,3	83,7	84,1	84,1	37,3	48	51,1	52,2	52,7	52,7	67,1	68,9	68,0	
Ukupno	5573	5907	5944	5621	5621	1346	1271	1521	2293	1325	2649	3834	4111	3443	7 137
Slovenija	-	-	-	-	-	333	306	230	294	300	437	578	638	690	849
Mađarska	132	113	112	117	117	7	43	91	129	34	84	127	138	141	250
Češka	-	-	-	-	-	-	-	238	435	119	345	579	499	415	711
Ostale zemlje	848	521	859	776	706	836	617	4-14	531	184	386	543	629	534	

**Izvor:** Priređeno prema SLJH 1990., Državni zavod za statistiku, Zagreb, 1991., str. 291. i SLJH 1996., Državni zavod za statistiku, Zagreb, 1997. str. 342., Statistička izvješća br. 1104/2001.

Sve više opada udio domaćih gostiju zbog teškog stanja hrvatskog gospodarstva i niske platežne moći prosječnog stanovnika Hrvatske. Nema pravog turizma bez domaćih gostiju te država treba putem različitih subvencija i popusta poticati domaći turizam. Turistička putovanja predstavljaju osnovne životne potrebe, a ne luksuz te se nemogućnost njihovog ostvarenja negativno odražava na motiviranost zaposlenih i njihovu produktivnost. Paralelno potrošnja domaćih turista nedostaje u destinacijama.

Diferencira se i način dolazaka turista u destinaciju. Na organizirana putovanja preko putničkih agencija odlučuje se 37% turista, a



Diferencira se i način dolazaka turista u destinaciju. Na organizirana putovanja preko putničkih agencija odlučuje se 37% turista, a 63% njih dolazi individualno. U 2000. godini je porastao broj organiziranih putovanja za 52%, a individualnih dolazaka 33% u odnosu na 1999. godinu.

Problematicnost hrvatskog turizma se reflektira na nezavisni položaj turističkih poduzeća. Većina nosioca turističke ponude posluje nerentabilno, na rubu stečaja. 60% turističkih poduzeća je ovisno o državnoj pomoći, a u nekima je situacija toliko kritična da su im veća dugovanja nego vrijednost imovine. Hotelijeri muku muče s dospjelim kreditnim obvezama, dugovanjima prema dobavljačima, posljedicama obnove objekata koje se izvode u izuzetno nepovoljnom financijsko-kreditnom okruženju i čitavim nizom tereta neposrednih i posrednih ratnih šteta. Nužno je istražiti da li nosioci ponude očekuju dobitke ili gubitke, da li rade s blokiranim računom, da li su zatražili kredite putem HAVOR-a, da li će moći isplaćivati plaće djelatnicima i hoće li imati sredstva za pripremu sljedeće turističke sezone. Anketa koju je proveo HUH (Hrvatska udruga hotelijera) pokazuje da se u pripremu sezone 2001. godine, odnosno u podizanje usluga i sadržaja boravka turista u 48 hotelskih tvrtki i kuća (reprezentativni uzorak) uložilo ukupno 32,4 milijuna maraka, odnosno oko 650 tisuća DEM po poduzeću. Riječ je o iznosima koji ne mogu jamčiti višu razinu usluga. Sve su učestaliji stečajevi turističkih poduzeća koji dodatno podgrijavaju atmosferu uznemirenosti, neizvjesnosti i straha, a uzrokuje i politička previranja i podmetanja. Učestale su promjene nadzornih i upravnih odbora poduzeća u jeku sezone bez argumenata, činjenica i podataka te se čak ne konzultiraju ni vodeći ljudi Ministarstva turizma (borba za vlast u ACI-u). Također je prisutan problem da političari imaju prednost ispred struke u odborima te da se cijeni podobnost umjesto znanja. Sve je naglašeniji utjecaj politike na turizam kao jedne od vodećih privrednih grana. Postavlja se pitanje da li politika može doprinosti uspjehu turizma i čitave privrede ili turizam postaje sredstvo političke borbe.

Sve ovo navodi da je hrvatski turizam na nezadovoljavajućoj razini s obzirom na vlastite potencijale. Iako se lagano osjećaju pozitivni pomaci, prijeratni rezultati još uvijek ostaju nedostižni. Najnovija izvješća s turističkih sajmovi pokazuju da vlada sve veći interes za Hrvatsku kao turističku destinaciju. Područja u kojima je operativno vrlo malo ili nedovoljno poduzimano u poslijeratnom razdoblju su sljedeća:

- uvođenje marketinških principa u turističko poslovanje,

- uvođenje marketinških principa u turističko poslovanje,
- izgradnja sustava selektivnih mjera za poticanje modernizacije cjelokupne ponude, a posebno za poticanje obiteljskog poduzetništva u turizmu,
- restrukturiranje i modernizacija objekata i sadržaja turističke ponude, posebno u hotelijerstvu,
- provođenje privatizacije u hotelijerstvu i sličnim segmentima ponude,
- povećanje prosječne turističke potrošnje,
- podizanje razine tehnoloških i upravljačkih specijaliziranih znanja kadrova,
- uvođenje ekoloških standarda,
- izrada posebnih razvojnih dokumenata,
- reformiranje obrazovnog sustava za potrebe turizma.

Međutim postoje područja djelovanja u kojima su u poslijeratnom razvitku hrvatskog turizma postignuti značajni rezultati:

- izrada osnovnih zakonodavnih dokumenata,
- donošenje programa i provedbe hrvatske turističke promocije,
- stimuliranje dolazaka inozemnih turista,
- postupno uvođenje međunarodnih standarda kvalitete ponude smještaja i usluga,
- rekonstrukcija i izgradnja brojnih cestovnih prometnica, nabava novih prijevoznih sredstava i razvitak telekomunikacija,
- razvitak privatne inicijative, tržišnih i kapitalističkih odnosa.

Hrvatska se nije prilagodila suvremenim tendencijama te sve teže hvata priključak na turističkom tržištu, pogotovo što se javljaju i nove, vaneuropske, orijentalne destinacije. U novim, bitno izmijenjenim političkim, privrednim uvjetima razvitka prijeko je potrebno promišljati novi, uspješniji i sigurniji razvojni put turizma, kao i stvaranje novog, unikatnog proizvoda koji će biti izraz hrvatskog podneblja.

## 6.2. Određivanje konkurentne vizije turističkog razvitka

Hrvatska ima sve prirodne preduvjete da postane jedna od najprivlačnijih turističkih receptivnih zemalja. Uz optimalno valoriziranje prirodne osnovice i povoljnog geoprometnog položaja jadranska obala može postati glavna turistička destinacija zapadnoeuropskih zemalja. Nažalost, iz sadašnje perspektive takva predviđanja su vjerojatno preoptimistična. Hrvatska je udaljena od glavnine turističkih kretanja te je pritisnuta brojnim unutarnjim ograničenjima (nedostaci hrvatskog turizma) i vanjskim ograničenjima razvitka turizma (utjecaj privrednih, pravnih i političkih snaga). Kriza turizma u Hrvatskoj je kriza produkta, kriza marketinga, kriza managementa i kadrova i nadasve kriza turističke politike koja ne zna riješiti problem konkurentnosti, restrukturiranja i repozicioniranja hrvatskog turističkog sektora. Stagnacija hrvatskog turizma je rezultat okružja u kojem nije bilo konkurencije i logike profita. Ne postoji konkurentna vizija razvitka hrvatskog turizma. "Ako bismo pak pod vizijom smatrali tek gledište da je turistički sektor jedan od najvažnijih vitalnih sektora hrvatskog gospodarstva onda smo na sasvim pogrešnom putu. Optimalnu viziju, san hrvatskog turizma nismo još ni pokušali sanjati, a bez toga – ma kako bilo daleko njegovo ostvarenje – teško je definirati strateške pravce u turizmu."<sup>111</sup> Na razvojnom putu potrebno je definirati zajedničke uporišne točke (ciljeve, strategiju, identitet i viziju). Problem je što je strateški marketing plan zamijenio konkretni plan razvitka. Marketinški plan je ipak kratkoročniji te se njime trebaju realizirati ciljevi politike. Plan razvitka treba postaviti jasnije i mjerljivije ciljeve budućeg razvitka turizma u promjenjivim makroekonomskim uvjetima. Potrebno je realno sagledati sadašnje stanje hrvatskog turizma, prevazići i prevladati nedostatke, naglasiti prednosti te iskoristiti šanse razvitka. Nužno je otkriti najdjelotvorniju formulu uspjeha s obzirom na skromne financijske mogućnosti i sve oštriju konkurenciju. Međunarodna konkurentnost Hrvatske kao turističke destinacije u budućnosti će u velikoj mjeri ovisiti o razini i brzini kojom će se primijeniti nova znanja na području marketinga i managementa. Povoljne prilike razvitka proizlaze iz nepreglednih prirodnih ljepota kao i bogate kulturno-povijesne tradicije. Hrvatska nije turistički eksploatirana u tolikoj mjeri kao ostale konkurentske zemlje, predstavlja relativno nepoznanicu na europskom turističkom tržištu. Ali moderan turist traži konkretnu ponudu primjerenu novim turističkim potrebama na što hrvatski turizam nema adekvatni odgovor. Problemi Hrvatske u kreiranju

<sup>111</sup> Vukonić, B.: *Paradoksi hrvatskog turističkog razvoja*, Ekonomija, RiFIN, Zagreb, 1996., str. 12.

turističke politike su: neelastičnost, statičnost, homogenost ponude koja se ne može brzo prilagođavati tržišnim izazovima, promjenjivost potražnje ispunjene nepredvidljivim kretanjima i nepoznanicama te ograničenost raspoloživih financijskih sredstava.

Osnovni ciljevi razvitka turističkog sektora Hrvatske su:

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

Prioritetne aktivnosti i pretpostavke koje su u funkciji ostvarenja prvog cilja: obnove i potpunije valorizacije turističke ponude su:

- restrukturacija te modernizacija cjelokupne turističke ponude;
- osmišljavanje i normativno uvođenje koncepta turističke destinacije;
- podizanje razine specijaliziranih znanja, posebno upravljačkih, na različitim razinama;
- pretvorba i privatizacija;
- poticanje poduzetništva, naročito u sferi tzv. gospodarstva malih razmjera;
- selektivnost u poticanju razvitka, restrukturacije i dokapitalizacije ponude po kriterijima:
  - raspoloživosti i kvalitete turističkog prostora kao nosećeg prirodnog resursa,
  - geoprometnog položaja, što je posebno važno za otočne destinacije, te
  - strateških interesa razvitka Hrvatske (ravnomjerniji regionalni razvitak, populacijska politika i sl.);
- normativno reguliranje hrvatskog turističkog sustava s posebnim naglaskom na uvođenje europskih standarda kvalitete turističke ponude i zaštite potrošača;
- ekološki standardi koji će osigurati efikasnu zaštitu prirodnih resursa Hrvatske.

Na području izgradnje novog identiteta i repositioniranja Hrvatske na svjetskom turističkom tržištu prioritetne aktivnosti su:

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

Tendencije razvitka hrvatskog turizma moraju uvažavati sljedeće faktore:

- ekološke mogućnosti razvitka kao osnovni ograničavajući čimbenik,
- ljudske i financijske potencijale,
- trendove razvitka u europskom i svjetskom turizmu.

Hrvatska se opredijelila za suvremeniju, selektivniju i konkurentniju turističku ponudu, implementaciju destinacijskog marketinga, privatizaciju i poduzetništvo u turizmu. (Strateška je važnost turizma za ukupni gospodarstveni razvitak Hrvatske. Hrvatski turizam ostvaruje 15% BDP Hrvatske, 31,3% izvoza i 67,5% izvoza usluga, a participira samo s 0,4% u budžetu.) Nužnost zaštite resursne osnovice te osiguranje visokih kvalitativnih standarda ukupnog turističkog boravka nameće ideju o turističkoj destinaciji i drugačijem odnosu prema njoj. Aktivni marketing destinacije predstavlja poslovnu filozofiju, ali i umijeće definiranja tržišno prihvatljivih destinacija kao jedinica prodaje bez obzira na njihovu veličinu ili političko teritorijalnu pripadnost. Korištenje matrice međunarodnih strategija i marketing miksa omogućuje prilagodbu marketing sustava identificiranim potrebama i zahtjevima modernog turista prema suvremenim trendovima globalizacije, standardizacije, kulturnog identiteta i informacijske evolucije.

Nužni koraci u daljnjem turističkom razvitku su:

- stvaranje turističkog image-a,
- određivanje strateških pravaca razvitka i granice razvitka,
- definiranje uloge države – kvalitetna potpora i kontinuirano praćenje turističkog razvitka putem stimulacija, specifične kreditne i porezne politike.

Paralelno se mogu definirati sljedeće smjernice budućeg razvitka:<sup>112</sup>

- povećanje kvalitete većom konkurencijom (podjela velikih holdinga, atraktivnost za strana poduzeća);
- diverzifikacija ponude: wellness, studijska i tematska putovanja, shopping i kulturna ponuda u gradovima, doživljajni turizam u prirodi;
- regionalna diverzifikacija unutar obalne regije te uključivanje unutrašnjosti Hrvatske;
- izgradnja regionalnih identiteta i marketinga za regije;
- naglasiti ekološke prednosti: relativno čiste obalne vode, malo zagađenje zraka;
- naglašavanje sigurnosnih prednosti;
- razbijanje turističkih monostrukture (otoci);
- organsko srastanje turizma u kulturni i društveno-ekonomski ambijent mjesta;
- iskorijeniti strah pred stranim ulagačima.

Također je potrebno za veće zadovoljstvo turista izvršiti sljedeće aktivnosti:

- mora se ulagati u objekte, ali i u ljude koji će biti nositelji ukupnog razvitka – mora se povećati intelektualni kapital,
- agencije moraju znatno više raditi na receptivnom dijelu turizma,
- hoteli moraju biti fleksibilniji u formiranju cijena,

<sup>112</sup> Jordan, P.: *Hrvatski turizam pred izazovima globalizacije*, Turizam 2/2000., str. 202.

- nužno je aktivirati selektivne oblike turizma i originalne sadržaje,
- obogatiti noćni život,
- osmisliti autentični hrvatski suvenir,
- provesti informacijsku naobrazbu,
- naučiti darivati osmjeh.

Apliciranjem Naisbittovih teza i njihovom primjenom na razvitak hrvatskog turizma javljaju se sljedeći trendovi:

- Hrvatska treba predstaviti autentičnost vlastite kulture – što se više integrira svijet, više se diferenciraju vlastita iskustva;
- težnja globalizaciji i globalnim privrednim integracijama i poslovnim sustavima,
- povratak prirodi i iskonskoj ljepoti udaljenoj od svakodnevnih stresova suvremenog načina života,
- nužnost segmentacije tržišta – budućnost leži u diferenciranju tržišta putovanja kako bi se zadovoljili različiti razlozi zbog kojih ljudi putuju.

Primarno Hrvatska mora odrediti ciljno tržište na koje će usmjeriti svoje aktivnosti. Ne prolazi više univerzalni turistički proizvod primjeren masovnom turizmu nego točno određena ponuda prilagođena izabranom tržišnom segmentu. Nužno je odrediti da li je realnost tržište nove Europe (istočnoeuropsko tržište) koje se svjesno podcjenjuje ili preusmjerenje na mnogo razvijenije, složenije zapadnoeuropsko tržište koje iziskuje visoki standard i razinu kvalitete usluga. S tim ciljem treba izgraditi ponudu koja je adekvatna i primjerena ciljnom tržištu. U poslijeratnom su se turističkom razvitku kapaciteti neplanski i nekoordinirano prodavali u bescjenje na istočnoeuropsko tržište pa su se u sezoni morali zbog overbookinga odbijati bogatiji turisti iz zapadnoeuropskih zemalja.

**Tablica 22: Ciljna turistička tržišta**

<b>Ciljna geografska tržišta:</b> Njemačka Slovenija Italija → Stara tržišta Austrija Velika Britanija Nizozemska <u>Domaće tržište</u> Češka Slovačka → Nova tržišta Mađarska	<b>Posebna tržišta:</b> 1) Vikendaši, lokalno stanovništvo 2) Prolazni, tranzitni gosti 3) Gosti iz okolnih turističkih destinacija
<b>Ciljni potrošački segmenti:</b> 1) Obitelj s djecom 2) Gosti srednje dobi 3) Treća dob 4) Mladi 5) Poslovni ljudi, učesnici na kongresima 6) Nautičari 7) Posebne interesne grupe: sportaši, ljubitelji prirode, poduzeća, udruženja, manageri, turistički posrednici	
	Tradicionalni segment  Tradicionalni + novi segment

**Izvor:** Vlastita izrada

Hrvatska treba prestrukturirati elemente marketing mix-a u cilju privlačenja novih turista. (Prilog 15) U tim nastojanjima treba početi od turističkog proizvoda.

Hrvatska mora izraditi novu turističku ponudu primjerenu novim turističkim potrebama. Ne smije identično preslikati modele razvitka turistički razvijenijih zemalja, već temeljiti razvitak prema vlastitim mogućnostima i konkurentnim prednostima. Nužno je naglasiti vlastiti pečat u ponudi, a ne se prepustiti univerzalnim vrijednostima. Presudno je naglašavati kvalitetu koja mora biti u razmjeru s cijenom u cilju ostvarenja maksimalnog value for money. Turist uspoređuje uloženi novac u odmor u Hrvatsku s value for money konkurentnih destinacija, odnosno s vrijednostima koje može dobiti za taj novac ako ga prenamjenjuje u drugu svrhu. Osnova budućeg razvitka turizma je kvaliteta ponude (necjenovna konkurencija), a politika cijena je sekundarni element privlačenja turista. Hrvatska zbog nerealno visokog tečaja nacionalne valute, jedinstvenog poreznog opterećenja PDV-a, visokih cijena ulaznih inputa, nepostojanja adekvatne proizvodnje unutar granice i orijentiranosti prema uvozu skupe robe upitne kvalitete, ne može biti cjenovno povoljnija od pojedinih mediteranskih zemalja i destinacija. Ipak je nužno korigirati cijenu



izvanpansionske ponude (hrana, piće, trgovačka roba, prijevoz) koje odvlače turiste od potrošnje.

Nužno je razviti lanac vlastitih touroperatora koji će unaprijediti kvalitetu organiziranih dolazaka u Hrvatsku. Ovisnost o stranim touroperatorima i njihovim planovima o uvrštenju Hrvatske u propagandne aktivnosti budi opasnost da se Hrvatska mora prilagođavati njihovim potrebama, zauvijek ostati zapečaćena kao destinacija masovnog turizma.

Hrvatska mora efikasnim promotivnim mix-om djelovati na stranom tržištu, stvoriti vlastiti identitet i tako privući potencijalne turiste. Novac uloženi u promotivne aktivnosti se mora višestruko vratiti kroz uvećane ostvarene prihode.

U pronalaženju optimalnog rješenja razvitka hrvatskog turizma važnost imaju ocijene turista o turističkoj ponudi hrvatskih destinacija na osnovu povratne veze, odnosno informacija s tržišta. "Imperativ hrvatskog turističkog pozicioniranja u budućnosti mora biti odmicanje od modela jeftine i strukturom ponude siromašne turističke makrodestinacije što za postizanje tog strateškog cilja podrazumijeva iskorak prema podizanju kvalitete i destinacijske diferencijacije."<sup>113</sup> Osnovni odgovor Hrvatske mora biti kvalitativni pomak u svim segmentima turističkog poslovanja i diverzifikacija asortimana turističkih usluga i proizvoda.

Za ostvarivanje prosperiteta hrvatskog turizma nužno je prilagođavanje okružju novih tržišnih vrijednosti putem obučavanja kadrova, primjene informatizacije, implementacije europskih normativa standarda kvalitete, strukturalnih i vlasničkih promjena i aktivne uloge države. (Prilog 16)

Najbrži napredak se može ostvariti obrazovanjem nove generacije managera kao osnovnog preduvjeta uključenja Hrvatske u suvremene turističke trendove i definiranja najdjelotvornijeg modela razvitka sukladno trenutnim mogućnostima. Ljudske ideje su osnovna pokretačka snaga kako čitavog društva, tako i turizma. Domicilno stanovništvo se mora paralelno uključiti u planove razvitka destinacije postajući aktivni partner u koncipiranju budućnosti turizma na svom terenu.

<sup>113</sup> Konkurentnost hrvatskog turizma, Steigenberger Consulting, Stuttgart, 1994., str. 25.

Informatizacija pospješuje unapređivanje kvalitete svih segmenata turističkog poslovanja. Utječe na fleksibilnost marketinške funkcije te povećava brzinu reakcije nosioca turističke ponude na zahtjeve turista. Pojavom novih medija i povezivanjem postojećih uz pomoć računala u interaktivnu mrežu stvorene su nove mogućnosti tržišnog komuniciranja. "Moto propagandista na zaradu je: ako niste na turističkom tržištu prisutni elektronički, na tržištu vas niti nema."<sup>114</sup>

Problem hrvatskog turizma je nedovoljna informatička obučenost zaposlenih djelatnika. Alarmantno je da čak 54% managera ne koristi informacijsku opremu. Postotak obučenosti u turizmu je nešto manji nego u gospodarstvu zbog toga što se turizam razvijao u ratnom okruženju pa nije ni bilo pravih sezona. Stariji manageri ne nadopunjavaju vlastito znanje, a mladi kadrovi se ne mogu probiti na njihovo mjesto.

**Tablica 23:** Obučenost hrvatskih managera u informatičkim vještinama

Vrsta komunikacijske tehnologije	Ne koriste računala	Osnovno znanje Word, Excel	Internet tehnologija E-mail	Korištenje web stranica	Pager	WAP tehnologija
% managera u hrvatskom gospodarstvu	48	32	16,6	14,8	6,2	1,1
% managera u turizmu	54	46	14,5	12,8	1,5	0,5

**Izvor:** Cerović, Z., Milohnić, I.: *Project management and Information Tehnology*, Hotel 2000, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2000., str. 400.

Na području standardizacije izrađen je Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata. Njime se srednjoročno, u roku od tri godine, omogućuje revizija postojećeg stanja kategorizacija, a dugoročno utječe na oblikovanje proizvoda hotelsko ugostiteljskih objekata i potiče unapređenje njihove kvalitete. Prema kategoriji hotela 2001. godine najviše ih (52%) ima tri zvjezdice, 36% dvije zvjezdice, a tek je 3% u kategoriji s četiri ili pet zvjezdica.

<sup>114</sup> Nikolić, Lj.: *Hrvatska ponuda na Internetu – mogućnost Interneta u promociji turističkog proizvoda*, Infotrend, 48/1996., str. 70.

Cilj privatizacije u turizmu je uspostava novih tržišnih odnosa koji će uvjetovati znatno veću efikasnost turističkog gospodarstva. Otvaranjem vrata privatnom kapitalu (domaćem i inozemnom), kao i uvođenjem tržišne konkurencije stimuliranjem poduzetništva i managementa otvara se novo poglavlje turističkog poslovanja. Privatizacija nosioca turističke ponude, očekivani priliv inozemnog kapitala, uvođenje suvremenog marketinga i managementa ubrzati će razvitak i podići kvalitativnu razinu turističkog gospodarstva u cjelini. Samo u tom procesu treba izbjeći pretvorbene afere. Država treba odlučno poništiti sve negativnosti u provedenoj privatizaciji. Proces privatizacije turističkih poduzeća u Hrvatskoj može se podijeliti u tri etape:<sup>115</sup>

- 1991.-1994. – veliki interes i ulazak u vlasnički portfelj banaka i malih dioničara;
- 1994.-1998. – utjecaj ratnih zbivanja usporio je i onemogućio ne samo oporavak turizma, već i svaki ozbiljni interes investitora;
- 1998.-2001. – vodeća uloga privatizacijsko investicijskih fondova.

Nakon 10 godina niti jedan ozbiljan cilj privatizacije nije ostvaren. Izostala je socijalna pravednost, vlasnička disperzija se istopila, priljev u proračun je bio zanemariv, povećanje efikasnosti poduzeća je izostalo, ulaganja su izostala, a isto se dogodilo i s izravnim stranim ili portfeljskim ulaganjima. Dobar posao u cijelom tom razdoblju napravile su jedino banke, PIF-ovi i pojedini investitori koji su iskoristili neki od kvazimodela preuzimanja objekata ili poduzeća uz pomoć banaka, politike i državnih investicija.

Vlasnička struktura smejštajnih kapaciteta 2001. godine je slijedeća:<sup>116</sup>

- 32% poslovne banke,
- 19% država (fondovi i državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka),
- 20% PIF-ovi,
- 25% privatni vlasnici (mali dioničari, menadžeri, privatni vlasnici).

<sup>115</sup> Perić, J.: *Privatizacija hrvatskog gospodarstva*, IV kongres hrvatskih hotelijera i restoratera, Zagreb, 2000.

<sup>116</sup> Globusov turistički vodič Ljeto 2001, Globus, Zagreb, 2001., str. 6.

Država ima udjela u 131 turističkoj tvrtki, u njih 52 država je većinski vlasnik s udjelom većim od 50%, a u 28 tvrtki udjeli države su veći od 25%, dok je u 51 tvrtki državno vlasništvo manje od 25%. Očekuje se da će u naredne dvije godine vlasnički portfelj države u turizmu biti privatiziran, u čemu će prednost imati međunarodne turističke korporacije.

U suvremenom turističkom gospodarstvu gdje postoje različiti oblici poslovnih sustava, prevladavaju poduzeća s pojedinačnim vlasnikom. Dionička društva, koja imaju više suvlasnika, izdvajaju se s velikom vrijednošću kapitala. Sva su veća poduzeća u pravilu organizirana kao dionička društva, što je značajno s aspekta razvitka pojedinih zemalja. Potrebno je ustrojiti organizaciju poduzeća u kojoj će management biti odvojen od vlasništva i biti odgovoran organu upravljanja hotelskog poduzeća – vlasniku.

U procesu privatizacije i prodaje objekata nužno je regulirati buduću namjenu objekta i sve ostale detalje koji moraju biti usaglašeni s koncepcijom i planovima razvitka hrvatskog turizma.

Veliku ulogu ima i država. U svom razvitku turizam zahtjeva status izvoznika roba, a to znači i smanjenje stope PDV-a na 8–12% kao u konkurentnim zemljama. 01.01.2001. godine potpuno se ukinuo PDV na sve usluge organiziranog boravka plaćenog doznakama iz inozemstva. Riječ je o smještaju u svim vrstama komercijalnih objekata, marinama, paket aranžmanima, izletima... Stimulira se organizirani dolazak stranaca u Hrvatsku, pomaže se nosiocima ponude da ojačaju vlastitu poziciju. Također, smanjenjem cijena u pred i postsezoni produžuje se turistička sezona. Manjak u proračunu će se nivelirati ukidanjem potpora koje su do sada dobivala turistička poduzeća po različitim kriterijima. Nulta stopa za turizam znači veću konkurenciju, veći manevarski prostor u tržišnoj utakmici, veću akumulativnost u turističkim poduzećima, ali i veliki impuls poduzetnicima i potencijalnim ulagačima. Nužni pomoci koji će ubrzati daljnji razvitak turizma su: smanjenje stope PDV-a, priznavanje turizmu status izvoznika i smanjenje opterećenja na razini lokalne uprave, smanjenje doprinosa za zaposlene, uvođenje stalnog kreditiranja putem HAVOR-a, uvođenje globalnog plana razvitka turizma, donošenje plana razvitka selektivnih oblika turizma, uvođenje instituta trajnog sezonca i izrada fleksibilnog oblika za nove zaposlene, osmišljavanje programa otočnog i obiteljskog turizma, izmjena zakonskih propisa koji reguliraju poslovanje u turizmu i ugostiteljstvu po praksi zemalja EU, donošenje zakona o poticanju turizma, ubrzanje

procesa privatizacije i restrukturiranje hotelskih i turističkih poduzeća, planiranje razvitka održivog turizma temeljenog na zaštiti čovjekovog okoliša i očuvanja turističkog prostora.

Cilj svih budućih aktivnosti u turizmu mora biti kreiranje novog sustava vrijednosti u svijesti potencijalnih turista koji će prihvatiti Hrvatsku kao respektabilnu turističku konkurentnu zemlju. Preokretom turističke politike Hrvatska treba značiti kao zemlja aktivnog odmora, kvalitetnog turizma i nezaboravnih doživljaja. Sad kad su se gosti ponovno vratiti i kad Hrvatska ponovno postaje zanimljiva turistička destinacija, trebati će učiniti i iskorak prema novoj turističkoj kvaliteti, načinu življenja i ponašanja, ophođenja s gostima i stvaranje turističke atmosfere u kojoj će gost biti i ostati svetinja jer bez te promjene ne može biti kvalitetnog turizma.

### 6.3. Implementacija novih elemenata ponude

Hrvatska se turistička ponuda nije značajnije odmakla od ponude prevaziđenog masovnog turizma u svjetskim okvirima te pasivnog odmora temeljenog na prirodnim ljepotama (sun, sand, see). Posljedica su slabi rezultati turističkog poslovanja, slabi odaziv gostiju, niska potrošnja, limitiranost poslovanja na tri sezonska, ljetna mjeseca. Nužna je rekonstrukcija ponude, od smještajnih kapaciteta do obogaćivanja i kvalitativnog unapređivanja izvanpansionske ponude.

Činitelji na strani ponude koji uvjetuju i usmjeravaju razvitak odgovarajuće ponude u nekoj destinaciji su: poduzetnost nositelja ponude, ljudski potencijal i uvjeti u socioekonomskom okružju u kojem se izdvaja:<sup>117</sup>

- raspoloživost i kvaliteta privredne i prometne infrastrukture (opskrba vodom i strujom, telekomunikacije, putovi, željeznice, aerodromi, luke, marine...);

<sup>117</sup> Kobašić, A.: *Obilježja lokaliteta i usmjeravanje razvoja turističke ponude*, Hrvatska u europskom turizmu, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1995., str. 76.

- receptivni i servisni kapaciteti (smještajni, ugostiteljski, agencijski, trgovinski, obrtnički, sportski, zabavni, rekreativni...);
- kulturne aktivnosti i tekuće aktivnosti u destinaciji: kazalište, spomenici povijesnog naslijeđa, umjetničke galerije, muzeji, koncertne dvorane i priredbe, arhitektura, izložbe, festivali...);
- ekonomske i socijalne značajke područja i zemlje: razvijenost gospodarstva, raznovrsnost ponude i njezinih kapaciteta, gostoprimstvo, jezik, religija, običaji, gastronomija.

Strategija razvitka hrvatskog hotelijerstva temelji se na manjim smještajnim objektima, obiteljskim pansionima primjerenim selektivnim oblicima turizma gdje ne vlada otuđenost i alijenacija, već bliska atmosfera zajedništva i komunikacije. Samo takvi objekti gdje će održavanje biti ekonomičnije i u kojima će biti zaposlene čitave obitelji mogu ekonomski opstati. To se osigurava razvitkom privatnog i mješovitog poduzetništva u hotelijerstvu. Postojeći objekti moraju ući u rekonstrukciju i sanaciju prema kriterijima kategorizacije. Nužno je kvalitetnije opremanje soba i zajedničkih prostorija, suvremenije opremanje kuhinja i restorana, uvođenje informatizacije, poboljšanje telefonskih i telefaks veza, uređenje okoliša objekata (parkovi, plaže, staze), poboljšanje infrastrukture. S povećanjem kvalitete, ne samo generalnim uređenjem, već i boljim održavanjem, zamjenom opreme i uvođenjem novih standarda u objektima gdje nije bilo generalnih rekonstrukcija, podiže se razina usluga i uvodi veća kvaliteta.

Također i ugostiteljska ponuda nije konkurentna na europskom tržištu. Sastoji se od jednoličnih, uniformiranih restorana, caffè barova koji sa sličnom ponudom, nemaštovitim uređenjem i dvojbenom poslugom ostavljaju strane turiste indiferentne. Njihova potrošnja je limitirana i zbog visokih cijena (cijene u izvanhotelskim objektima ponude su čak i do 100% više od hotelskih cijena). Iako je priznata hrvatska i mediteranska kuhinja, zbog platežne moći gostiju prevladava univerzalna europska ponuda i specijaliteti ili jela neprimjerena podneblju, dok izostaje kvalitetna riba. Ipak i u takvoj ponudi izdvajaju se reprezentativni restorani s prvoklasnom ponudom. Svake godine se održava akcija Restaurant Croatica gdje se izabire 100 vodećih hrvatskih restorana (u akciji se ocjenjuje oko 2 000 restorana) prema kriteriju ponude, osoblja, događanja u restoranu, interijera, eksterijera, načina plaćanja. Kroz pet godina samo se 27 restorana konstantno uspjelo

održati u krugu 100, a prema županijama najzastupljeniji su u Primorsko-goranskoj županiji (26 restorana), Zagrebačkoj (21). Kvaliteta restorana je vrlo važna pogotovo što se zbog amorfnosti i anemičnosti turističke ponude većina potrošnje ostvaruje u restoranima. Također za afirmaciju domaće kuhinje je bitna akcija Gastronom gdje se prezentiraju autohtona jela iz određene regije i tako se otimaju zaboravu. Značajni su i gastrofestivali kao i različita natjecanja u pripremanju vlastitih specijaliteta.

Hrvatska se izdvaja proizvodnjom zdrave hrane proizvedene na ekološki prihvatljiv način. S ciljem naglašavanja prednosti takve prehrane Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja provelo je kampanju "Hrvatska – zemlja koja ne proizvodi hranu s genetski modificiranim organizmima" te je postavilo informativne ploče kampanje na najprometnije granične prijelaze.

Kafe barovi i drugi nosioci ugostiteljske ponude moraju biti tematski uređeni i poticati turiste na konzumacije. Cijene moraju biti primjerene, a ne smije se težiti neumjerenoj zaradi i visokim cijenama trajno otjerati strane turiste iz domaćih destinacija. Tematski restorani isticati će prednost regije. Tu će turisti i gosti naći hranu, zabavu, ambijent tipičan za lokalitet i prepoznatljivu diverzificiranu ponudu koja će se oslanjati na lokalnu turističku atmosferu (kultura, priroda, stanovništvo, običaj, muzika,...). Mora se ograničiti samovolja u formiranju cijena pića koje su nekoliko puta skuplje od nabavne cijene. Posljedice su da su turisti prisiljeni na šetnju, dok su terase prazne. Također je potrebno odrediti radno vrijeme kafića koji u turističkim destinacijama moraju biti podređeni potrebama turista, a ne da se iza ponoći turisti mogu zabaviti samo u zagušljivim i zatvorenim diskotekama. Potrebno je otvoriti i sadržaje primjerene bogatijom klijenteli: noćni klubovi, kasina koji trenutno takav oblik zabave mogu pronaći u susjednim zemljama: Italiji, Austriji, Sloveniji.

Hrvatska treba aktivirati sve raspoložive resurse u premošćivanju jaza između šarolikosti ponude visokorazvijenih europskih zemalja i siromaštva vlastite ponude. Prema strateškom marketinškom planu hrvatskog turizma za razdoblje 2001.–2005. godine (HTZ) glavne turističke aktivnosti u budućem petogodišnjem razdoblju će biti sunce i plaže, naturizam, jedrenje, kružna putovanja, posjeti povijesnim gradovima i naslijeđu, otkrivanje prirode, eko turizam, sport (jedrenje, ronjenje,...), kultura, izvorna narodna i lokalna kultura,

zabava, poslovni sastanci/kongresi. "Turistički proizvod Hrvatske se temeljio pretežno na prirodnoj komponenti te je razvio klasični proizvod sunce i more, što je u mnogim elementima u raskoraku s očekivanjima današnjeg turista koji sve veću pozornost polaže na vrijednost okoliša, sport, zabavu i šetnje, planinarenje, kulturnu ponudu,..."<sup>118</sup> Osnova mora biti njegovanje i ponovno otkrivanje domaćih vrijednosti, a ne prepuštanje jedinstvenom turističkom ukusu. Turisti zasićeni suvremenim načinom života i univerzalnim sustavom vrijednosti žele upoznati novi način života, kulturu, jezik, tradiciju, običaje, vrijednosti. Zato je nužno graditi ponude na autohtonim, tradicijskim vrijednostima, odnosno dati vlastiti pečat koji će diferencirati ponudu u odnosu na standardizirane vrijednosti koje vladaju na europskom turističkom tržištu. Potrebno je posvetiti veliku pažnju i najsitnijim detaljima koji mogu uljepšati boravak gostiju. Hrvatska mora oživiti ponudu i stvoriti novi tonalitet i koloritet.

Hrvatska mora implementirati nove segmente ponude: vinske ture, različite kulturne manifestacije – folklorne večeri, narodne nošnje i tradicionalne vrijednosti, klapske festivale, tamburašku muziku, izložbe slika, prodajne izložbe, varoške običaje, stare zanate, antikne predmete, ulične pjevače, festivale, obilježavanja povijesne tradicije (Sinjska alka, Trka na prstenac,...), afirmacije nacionalnih parkova i prirodnih ljepota, planinarstvo, mogućnost jahanja, nove sadržaje: rafting, body jumping, padobranstvo, "kanu safari", panoramske letove, padobransko jedrenje, speologiju, piknike u prirodi, elitni turizam (Brioni), robinzonski turizam (Kornati), posjete dvorcima, naturizam, krstarenje Jadranom, jedrenje, karting, golf (Hrvatska nema niti jednog golf igrališta, a u susjednim zemljama je registrirano preko 120 000 službenih golf terena)...

Svaka inovacija ponude privlači određen segment gostiju. Primjeri su apartmani na svjetionicima Plovduta koji su rasprodani šest mjeseci godišnje, iako im je tek druga godina poslovanja, 25 jedrenjaka koje iznajmljuje ID Riva Tours koji će ploviti 18–24 tjedna, biciklističke ture. Potrebno je naglasiti neuobičajene aktivnosti: trka magaraca, branje šparoga, festivali izvornih pjesama, obrađivanje maslinika, branje tartufa... Šarolikost ponude potrebno je izdignuti nad konfekcijom.

Nude se brojna tematska putovanja, a long-how i incentive

<sup>118</sup> Štoković, I.: *Formiranje turističkog proizvoda primjenom komparativnih prednosti destinacije*, Turizam u Hrvatskoj na prijelazu stoljeća, Dubrovnik, 1996., str. 223.



aranžmani već su postali unosnim biznisom. O tome svjedoče opsežni katalogi, touroperatori i agencije koje selekcioniraju destinacije, ali i njihove poklonike. Organiziraju se različite akcije za upoznavanje ljepota: Neka moja Istra blista. U sezoni 2000. godine Turistička zajednica Primorsko-goranske i Istarske provele su dvije akcije: Vino Forum i biciklijada po otocima. Vino Forum Krk 2000. je multinacionalna, privredna, kulturološka i turistička institucija koja ima za cilj povezivanje, afirmiranje i promoviranje vina i turizma. U svakom naselju na otoku Krku se predstavlja jedna europska regija, a na centralnom dijelu priredbe je prisutno preko 20 000 turista. U organizaciji s bavarskim turističkim novinarima održava se biciklijada – županijska sedmodnevna biciklistička tura sa startom i ciljem u Mošćeničkoj Dragi u kojoj je prezentirano 18 kvarnerskih biciklističkih staza te ljepota regija i otoka. Paralelno su organizirane ribarske fešte na kraju svake etape i plovidbe jahtama. Organizirana je i pustolovna trka Bjelolasica 2000 u cilju promocije turizma. Sportaši i avanturisti moraju proći 210 km dugu dionicu Bakar-Bjelolasica (kajak – 20 km, brdski bicikl 50 km, trekking 70 km, absajlanje po stijeni, jahanje – 70 km). Također se turistima moraju ponuditi originalni suveniri, a ne prepustiti se prodaji na neukusnim štandovima sa standardiziranom ponudom.

Hrvatska se izdvaja i antropogenom ponudom. Stara jezgra gradova, dvorci, crkve, muzeji, galerije su dio kulturno povijesnog bogatstva zemlje koji se može kvalitetno ukomponirati u turističku ponudu. "Uspostaviti što povoljniji odnos atraktivnih, dakle prirodnih i antropogenih faktora s prihvatnim mogućnostima u cjelini, osnovni je zadatak svake turističke politike, a dostignuti stupanj razvitka neke receptivne zemlje uvelike ovisi o kvaliteti uspostavljenih odnosa."<sup>119</sup> Kulturno-povijesni gradovi Dubrovnik, Korčula, Hvar izabrati će opciju intenzivnog razvitka (odnosno težiti gornjoj granici nosivih kapaciteta), dok bi većina jadranskih otoka trebala izabrati opciju blizu alternativnom turizmu tj. donjoj granici prihvatnih kapaciteta područja obzirom da se radi o relativno zatvorenom sustavu i vrlo osjetljivom kako u ekološkom tako i demografskom i sociokulturološkom smislu.

Hrvatska mora diverzificiranjem ponude proširiti turističko poslovanje na područje čitave zemlje, odnosno produžiti turističku sezonu na cijelu godinu. 95% svih smještajnih kapaciteta turističke

<sup>119</sup> Pirjevec, B.: *Analiza i ocjena realnih mogućnosti za razvitak turizma*, Acta Turistica, 1/1997., str. 11.

ponude nalazi se u primorskim mjestima koja su time dominantna turistička područja. 80% ukupnog godišnjeg turističkog prometa realizira se u četiri ljetna mjeseca. Prisutan je problem nejednakog tretmana predsezonskih, postsezonskih i sezonskih gostiju. Ne postoji dio Hrvatske koji se ne može turistički valorizirati. Uz odgovarajuću ponudu Hrvatska nudi raznolikost reljefa (planinski, nizinski, primorski dio), različite klime, kulture, načine života. Atraktivnosti se mogu stvoriti sučeljavanjem planina i nizina, seoskog i gradskog života. "Svaki kraj koji želi privlačiti turističke posjetitelje mora stoga svoju ponudu strukturirati i oblikovati na način koji odgovara duhu izvornih obilježja vlastite sredine."<sup>120</sup>

**Tablica 24:** Selekcija ciljnih skupina po Županijama

ŽUPANIJA	PROIZVODNI SEGMENT	TRŽIŠNI SEGMENT
Zagrebačka i grad Zagreb	Individualna poslovna putovanja, posjet sajmovima, kongresima, manifestacijama, seminarima, konferencijama, putovanja radi razgledavanja, posebni interesi	Sva tržišta
Krapinsko-Zagorska	Putovanja radi razgledavanja, posebni interesi (regija)	Hrvatska
Dubrovačko-Neretvanska	Individualna poslovna putovanja, posjet sajmovima, kongresima, manifestacijama, seminarima, konferencijama, kupanje i sunčanje, ljetni sportovi, putovanja radi razgledavanja, posebni interesi	Europa
Splitsko-Dalmatinska	Individualna poslovna putovanja, posjet sajmovima, kongresima, manifestacijama, seminarima, konferencijama, kupanje i sunčanje, ljetni sportovi, putovanja radi razgledavanja, odmaranje, posebni interes	Europa
Šibenska	Putovanja radi razgledanja, posebni interes	Europa
Zadarsko-Kninska	Sunčanje i kupanje, šetnje, planinarenje, ljetni sportovi, zdravlje, razgledavanje, odmaranje, posebni interes	Europa
Ličko-Senjska	Sunčanje i kupanje, šetnja, planinarenje, ljetni sportovi, zdravlje, razgledavanje, odmaranje, posebni interes	Europa
Primorsko-goranska	Individualna poslovna putovanja, posjet sajmovima, kongresima, manifestacijama, seminarima, konferencijama, kupanje i sunčanje, ljetni sport, putovanja radi razgledanja, odmaranje, posebni interes	Europa
Istarska	Kongresi, manifestacije, seminari, konferencije, sunčanje i kupanje, ljetni sportovi, odmaranje, posebni interes	Nova Europa, njemačka Europa, romanska Europa

**Izvor:** Glavni turistički plan Hrvatske, Horwath Consulting, Wien, 1993., str. 288.

<sup>120</sup> Ibidem, str. 11.

Hrvatska mora afirmirati selektivne oblike turizma. Izdvajaju se:

- nautički turizam – izdvaja se prirodna osnova, ali izostaje nadgradnja – sustav marina s popratnim uslugama. Predstavlja najkonkurentniji hrvatski turistički proizvod na europskom tržištu i privlači najbogatije goste. U tom cilju nužno je mijenjati carinske propise, propise koje reguliraju prijavljivanje i naplatu boravišne pristojbe, pojednostaviti propise zimovanja stranih plovila...turizam, potencirati sigurnost plovidbe;
- kongresni turizam – omogućuje privlačenje novih gostiju, produženje turističke sezone i njihovo upoznavanje Hrvatske. Nužno je izgraditi suvremeno opremljene kongresne centre;
- zdravstveni turizam – temelji se na lječilištima, termalnim i termomineralnim toplicama. Vršiti se rehabilitacija te preventivna zdravstvena zaštita. Sve je značajniji zbog sve većeg udjela gostiju starije dobi;
- sportski turizam – temelji se na aktivnom boravku turista. Turistički motivi postaju najvažniji kod izbora destinacija. Diferenciraju se turisti rekreativci, profesionalni sportaši i turisti koji posjećuju sportske priredbe;
- ronilački turizam – 2001. godine je prodano 70.000 ronilačkih dozvola, a prisutno je još minimum 30.000 “divljih” ronilaca koji nisu evidentirani. Ronilački turizam u Europi u posljednjih 7 godina doživljava stopu rasta 15–20%, a u Hrvatskoj se snažnije razvija u zadnje 3 godine. Značaj ronilaca je zbog njihove povećane potrošnje, kao i u produženju sezone na proljeće i jesen. Problem je u suzbijanju divljeg ronjenja i ronilačkih škola kao i u očuvanju podmorja, kvalitetnog ribljeg fonda, morske flore i faune, vrijednih arheoloških nalazišta;
- seoski turizam – predstavlja bijeg iz gradskih gužvi kao i upoznavanje seoskog načina života. Omogućava oživljavanje ruralnih sredina;
- lovni i ribolovni turizam – temelji se na bogatoj resursnoj osnovi. Nedovoljno razvijen s obzirom na mogućnosti;
- vjerski turizam – uključuje hodočašća i posjete vodećim svetištima.

Rezultati selektivnih oblika turizma su znatno ispod mogućnosti i

valorizacije u konkurentnih zemljama.

Utjecaj turista, uloga touroperatora te izgradnja image-a hrvatskog turizma determiniraju kvalitetu turističkog proizvoda. Izmijenjen sustav vrijednosti i životni stilovi turista na novi način definiraju turističku potrošnju u svijetu i postavljaju pred hrvatski turizam potrebu razvitka specijaliziranih oblika turizma. Brzina reakcije i kvaliteta odgovora determinirati će budućnost hrvatskog turizma.

#### **6.4. Značaj destinacijskog marketinga za repositioniranje hrvatskog turizma**

Primarni cilj Hrvatske u budućem turističkom razvitku uz formiranje prepoznatljivog i kvalitetnog turističkog proizvoda predstavlja i kreiranje vlastitog identiteta. Pomoću različitih propagandnih aktivnosti nužno je repositionirati Hrvatsku u svijetu potencijalnih turista kao konkurentnu i atraktivnu turističku destinaciju. "Positioniranje je organizacijski sustav za pronalaženje prozora u svijet."<sup>121</sup> Uz sporadičnu primjenu strategije jačanja vlastitog položaja u svijesti turista, strategiju traženja i zahvaćanja novog nezaposjednutog položaja za koji se procjenjuje da ima dovoljno zainteresiranih turista, osnovna strategija Hrvatske mora biti repositioniranje. Za njen uspjeh potrebno je izraditi nove ideje koje će producirati novo mišljenje i izbrisati prijašnju sliku.

Do kreiranja samostalne države turistički interesi Hrvatske svjesno su zatirani u umjetnoj tvorevini Jugoslaviji. Turističko ime Hrvatske nije bilo zastupljeno na europskom turističkom tržištu. Osamostaljenjem Hrvatske nužno je bilo prodrijeti na tržište. Problem je što i danas dio inozemnih turista vezuje Hrvatsku za Jugoslaviju, odnosno poima ju kao zemlju utopljenu u sivilo Balkana. Tijekom rata bilo je nužno širiti pravu sliku o Hrvatskoj, ispravnosti njene borbe za osamostaljenjem. Nakon oslobođenja bilo je potrebno uvjeriti potencijalne turiste o sigurnosti

---

<sup>121</sup> Ries, A., Trout, J.: *Positioning: The Cattle for Your Mind*, Warner Books Edition, New York, 1990., str. 19.

boravka u Hrvatskoj jer je većina turističkih migracija zbog ratne psihoze bilo preusmjereno u konkurentne receptivne zemlje. Najprije je u zategnutoj političkoj situaciji trebalo povratiti stare goste, a zatim se preusmjeriti na nova tržišta. Za vrijeme kosovske krize i rata u Makedoniji također se moralo upoznati potencijalne turiste o sigurnosti boravka u Hrvatskoj.

Repozicioniranje znači zamjenu jednog turističkog proizvoda kojim Hrvatska raspolaže – sunce i more – nizom konkurentnih proizvoda, zamjena elementarne usluge kvalitetnijom i zamjena pasivne prezentacije aktivnim promotivnim mix-om. Do sada je Hrvatska bila pozicionira kao zemlja masovnog turizma sa slabom i nedorečenom ponudom i nepovoljnim value for money. Uspješno tržišno repozicioniranje temelji se na identificiranim elementima ponude, ali uspješno stvaranje image-a dodatno počiva i na kreativnoj interpretaciji vlastitog identiteta koji destinaciju i čini drugačijom i jedinstvenom.

Osnovni problem prilikom repozicioniranja Hrvatske na europskom tržištu je odrediti da li se nalazi kao turistička destinacija u fazi pojavljivanja na tržištu kao nova destinacija ili u konkurentnoj fazi s uvedenim proizvodom. Proturječno je da se Hrvatska s bogatom i dugom turističkom tradicijom mora pojaviti na tržištu kao nova destinacija, odnosno nastupati s novim imenom dodatno opterećena ratnim previranjima. Promjena imena u osnovi znači ponovno pojavljivanje na tržištu, ali sada kao novi nepoznat subjekt u oštroj konkurentnoj borbi. Dodatni je napor uvjeriti potencijalne turiste o povezanosti s bivšim imenom. Hrvatska se nalazi u procesu stvaranja identiteta destinacije, iza kojeg tek slijedi stvaranje image-a. "Što je veća razlika između shvaćanja identiteta s jedne strane i kreiranja image-a s druge strane, to je veći promašaj, neuspjeh u promocijskom komunikacijskom sustavu."<sup>122</sup>

Hrvatska paralelno mora razvijati marku počevši od krovne marke na razini zemlje do malih, pojedinačnih hotelskih poduzeća i drugih nosioca ponude. Nužno je praćenje percepcije i stavova turista kao važnih odrednica pri odlučivanju o marki i stvaranju te održavanju njezine konkurentne prednosti. Utvrđivanje konkurentne sposobnosti marke preduvjet je oblikovanja uspješne marketing strategije. Konkurentnost marke može se odrediti u kontekstu dopadljivosti razine korištenja usluge, post-kupovnog

<sup>122</sup> Pirjevec, B.: *Kreiranje image turističke destinacije nakon rata*, Acta Turistica, 2/1998., Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 103.

zadovoljstva i demografskih obilježja. Provedena je analiza (Ekonomski fakultet Zagreb) kojom se istraživala prikladnost turističke marke Hrvatske. Rezultati su pokazali da ispitani turisti i studenti bolje ocjenjuju stari znak (Rabuzinsko sunce) nego novo likovno rješenje Borisa Ljubičića (prilog 17) Osmišljenim pristupom i odgovarajućim mjerama u okviru politike marke turističke destinacije hrvatskog turizma moguće je:

- potencijalnim korisnicima se može ukazati na sigurnost i povjerenje i na taj način im pomoći da razviju sklonost prema marki hrvatskog turizma;
- domaća poduzeća u turizmu mogla bi u znatnoj mjeri smanjiti rizike poslovanja;
- sve što u konačnici vodi stvaranju lojalnih turista, ponovnom korištenju usluga i ostvarenju boljih financijskih učinaka na globalnoj razini.

U tom cilju su izrađene tržišno-komunikacijske konstante: slogani (Hrvatska mala zemlja za veliki odmor, Hrvatska – raj na zemlji), znakovi (likovno rješenje Ivana Rabuzina), plakati,... Ali problem Hrvatske je što nije uspjela kreirati prepoznatljivi simbol ili određenu odliku i prednost ponude što bi jednoznačno asociralo na Hrvatsku, jer sve vrline koje se ističu: beskrajne prirodne ljepote, stotina otoka karakteristične su za Hrvatsku, ali se mogu povezati i s drugim destinacijama (npr. Grčka).

Trenutna razina kvalitete hrvatske turističke promocije nikako ne može garantirati uspješan prodor na europskom turističkom tržištu. Svodi se na slične, uniformirane, stereotipne i nemaštovito dizajnirane projekte te nezapažene i neinventivne nastupe na tržištu s oskudnim promotivnim materijalima kojima se ne može zainteresirati i zaintrigirati potencijalna turistička potražnja. Svu nedjelotvornost promocije otkrivaju različite ankete gostiju koji kao primarne nosioce informacija ističu prijašnji boravak i preporuke rodbine i prijatelja, a tek je sekundarna važnost promotivnih aktivnosti.

**Tablica 25:** Važnost izvora informiranja turista

Izvori informacija	Do 29 godina (Rang)	30 do 49 godina (Rang)	50 i više godina (Rang)
Preporuke rodbine, prijatelja	1.	2.	2.
Prijašnji boravak	2.	1.	1.
Brošure, oglasi, plakati	3.	3.	3.
Preporuke turističke agencije, kluba	4.	4.	4.
Članci u novinama, časopisima	5.	5.	5.

\*Rangirano je prvih pet izvora informacija za svaku dobnu skupinu prema postotku odgovora.

**Izvor:** Tomas 97, Institut za turizam, Zagreb, 1997., str. 26.

Za oplemenjivanje promotivnih aktivnosti potrebno je sazrijevanje svijesti o važnosti i značaju promocije. Hrvatska mora stvoriti jasnu koncepciju nastupa na europskom turističkom tržištu u kojem će ugraditi maksimalni obol svi nosioci ponude (od Ministarstva turizma i Hrvatske turističke zajednice na razini države do hotelsko-turističkih poduzeća u destinacijama). Osnova je stvaranje prepoznatljivog, originalnog nastupa koji će odudarati od ostale europske konkurencije te će jasno asocirati na prepoznatljivost i specifičnost hrvatske ponude. Prioritet je naglašavanje autohtonih vrijednosti i apostrofiranje pozitivnih strana i prednosti u odnosu na konkurenciju.

Ciljevi turističke promocije Hrvatske su:

- stvoriti cjelovitu predodžbu turističke ponude,
- razvijati strategiju i elemente nastupanja na inozemnim tržištima,
- predstaviti Hrvatsku kao turističku zemlju,
- zajedno s hotelskim poduzećima prikazati zajedničke turističke programe i poticati osvajanje novih turističkih tržišta,
- širiti turističku ponudu i povećati kvalitetu njene prezentacije.

Promocija čini turističku vrijednost vidljivu za turiste. Promotivni mix predstavlja zamjenu za turistički proizvod. Informirajući turiste o prisutnosti destinacije na tržištu, kvaliteti i sadržaju usluga što ih nudi,

promotivni mix ima dvostruku ulogu: da privuče i dovede turiste u destinaciju i da stimulira potrošnju promoviranog proizvoda. Integrirana marketinška komunikacija uključuje aktivnosti i postupke planiranja optimalne kombinacije elemenata promotivnog mix-a, pripremanja i implementacije djelotvornih propagandnih program koji bi pridonijeli učinkovitosti postizanja marketinških ciljeva.

U cilju agresivnijeg nastupa hrvatskog turizma na međunarodnom turističkom tržištu, nužno je proširiti i inovirati paletu promotivnih aktivnosti i sredstava te povećati njenu efikasnost. Ekonomska opravdanost promocije znači da investicije u promociju moraju ostvariti veću dobit od ulaganja. Potrebno je izabrati također najoptimalniju kombinaciju medija.

**Tablica 26:** Izbor propagandnog medija

Medij	Prednosti	Nedostaci
Novine	Fleksibilnost, dobra tržišna pokrivenost, učestalost, vjerodostojnost	Kratko trajanje, slaba kvaliteta reprodukcije
Televizija	Mix slike, zvuka i kretnje, bogati doživljaj zaokupljuje sva osjetila	Visoki troškovi, slaba selektivnost konzumenata
Direktna pošta	Selektirano ciljno tržište, fleksibilnost, personalnost	Relativno visoki troškovi
Radio	Masovno korištenje, visoki troškovi, velika selektivnost (geografska)	Samo audio doživljaj, manja pažnja nego televizija, kratkotrajnost
Magazin	Geografska i demografska selektivnost, visoka kvaliteta, dugotrajnost	Skupo, nema garancije pozicioniranja

**Izvor:** Kotler, P.: *Marketing places*, The Free Press, New York, 1993., str. 175.

Izbor medija ovisi o: običajima ciljnog tržišta, vrsti proizvoda i usluge – različiti mediji imaju diferenciranu mogućnost vizualizacije, objašnjavanja i uvjerljivost, poruku, cijenu.

Hrvatska turistička zajednica emitirala je 2001. godine 156 spotova na CNN International Europe: 78 u trajanju 30 sekundi uz dodatnih 78 vinjeta pod nazivom Sight&Sound. Trajanje spotova je 30–60 sekundi koje snima sam CNN. Njihov značaj je velik zbog ogromne gledanosti CNN-a čiji će gledatelji bar nakratko moći upoznati konkretneske prednosti hrvatskoj turizma.

Sljedeći problem je neefikasnost nastupa na sajmovima. Svake godine se izlazi sa sličnim materijalima i nastupom koji nije atraktivan za



potencijalne turiste. Neophodno je kreativnošću, inventivnošću idejnih rješenja zaintrigirati posjetioce te vizualnim i akustičnim rješenjima zadržati pažnju gostiju. U sadašnje nastupe nužno je unijeti lokalnu gastronomiju, kostime, zvukove, mirise i boje. Primjer pozitivne promocije je predstavljanje hrvatskog turizma na sajmu CBR u Münchenu 2001. godine. Dizajnerskim rješenjem akademskog slikara Zlatana Vrkljana Hrvatska se izdvojila iz konkurencije. "Vrkljanove prozračne azurne plohe s otisnutim motivima žala i mora i neomeđeni prostor u kojem se slobodno ulazi, sjeda i gdje se na miru gledaju spotovi, proučavaju katalogi, promatraju plesači istarskog baluna ili jednostavno pije ponuđeno piće ne daju se usporediti sa sajamskom konfekcijom punom plakata i neona. Izložbeni prostor zamišljen je poput mediteranske pjace na kojoj rastu masline i iz koje se gleda na more i ljude."<sup>123</sup> Održane su konferencije za novinare s vodećim ljudima hrvatskog turizma, predstavljene su folklorne grupe s programom, rapski samostreličari odjeveni u srednjovjekovne kostime. Posluživala se domaća autohtona kuhinja i vino koju je spremio jedan od vodećih hrvatskih restorana Valsabbion iz Pule. Pozvani su brojni VIP gosti. Otvorenost, čistoća i transparentnost na hrvatskom štandu pokazivale su što bi zemlja htjela predstavljati i kako bi voljela da ju drugi vide nakon prevladavanja brojnih problema.

Potrebno je odlučiti se između dviju opcija: kvalitete nastupa na sajmovima i kvantitete. Kvalitetnim nastupom se postižu jači efekti, dok nažalost još uvijek prevladava kvantiteta nastupa. Tako je 2001. godine Hrvatska nastupila na 79 sajmovi (14 više nego 2000.) te da se financijskim planom utrošilo 22 milijuna kuna, kao i dodatnih 3 milijuna kuna za posebne prezentacije u Düsseldorfu, Pragu, Milanu, Münchenu i Berlinu. Predviđeno je također da se koncepcija nastupa na sajmovima kvalitetno unaprijedi i temelji na postavljenim ciljevima promocije, odnosno da se nastupi klasificiraju u četiri osnovne skupine sajmovi:

- na poslovno turističkim sajmovima,
- na turističkim sajmovima za široku publiku,
- na sajmovima vezanim uz selektivne oblike turizma,
- na sajmovima za poslovnu i široku publiku.

Sajmovi imaju motivacijsku i poslovnu dimenziju te su na sajmovima prisutni svi oni koji nešto znače u turizmu.

<sup>123</sup> Bulić-Mrkobrad, M.: *Hrvatska – europski turistički hit*, Globus, 13/2001., str. 26.

Ključno je korištenje stranih medija, uvrštavanje u kataloge vodećih touroperatora. Vodeću ulogu u promociji ipak imaju ljudi odnosno osobni kontakt zaposlenih i domicilnog stanovništva s gostima. Zadovoljan gost je najbolja promocija jer će okolini prenijeti svoja pozitivna iskustva s ljetovanja i tako najjače djelovati na njih. Paralelno je potrebno koristiti suvremena informatička dostignuća u cilju promocije (Internet, mreža komunikacija,...). Na Internetu se pojavljuju svi nosioci ponude (čak i kućna radinost). Prema istraživanju uzorka od 75 proizvoljno izabranih hotela u Hrvatskoj vidljivo je da se na Internetu mogu naći njihovi osnovni podaci.

**Tablica 27:** Sumarni kvalitativni prikaz atributa i varijabli (opći podaci/informacije) na izabranom uzorku hotela u Republici Hrvatskoj

Entitet 1 opći podaci/informacije	Atributi											
	podaci o hotelu						podaci iz neposrednog hotelskog okruženja					
	godina izgradnje	broj zaposlenih	broj soba/ kreveta	kojim jezicima govore zaposleni	pregled sadržaja hotel (općenito)	ev. ostalo	službeni jezik u destinaciji	službena valuta	vrijeme u destinaciji	trenutna i prosječna temperatura po god. dobima	društveno uređenje	ev. ostalo
postoji varijabla	5	0	59	0	3	3	1	26	24	27	0	1
varijabla nepotpuna	0	0	0	0	39	37	0	0	0	0	0	28
ne postoji varijabla	65	70	11	70	28	30	69	44	46	43	70	41
nema Web Site-a	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ukupno hotela	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

**Izvor:** Šimunić, M.: *Komunikacija s tržištem i prezentacija hotela na Internetu*, magistarski rad, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2000., str. 90.

Paralelno se pružaju osnovne informacije o destinaciji, povijesti, kulturnim spomenicima, prirodnim uvjetima. Općenito se može reći da je korištenje Interneta u Hrvatskoj, kako u turizmu tako i u gospodarstvu uopće, na vrlo niskoj razini i da se povećani interes tek očekuje. Iako je to dijelom uzrokovano financijskim (ne)mogućnostima ulaganja u taj segment, ipak su na prvom mjestu nedovoljno znanje i nepostojanje vizije odgovornih u poduzeću koji o tome odlučuju.

Od uspješnijih hrvatskih turističkih siteova izdvajaju se: navigator.vip.hr., www.htz.hr., www.cro4u.com., www.hoteli-makarska.hr., www.istra.com., www.adriatica.net., www.zadarportal.com., www.tz.baska.hr., www.lovranske\_vile.com.

Hrvatska treba iskoristiti Internet kao idealnu mogućnost za vlastito promoviranje, jer za sada je među 30-ak zemalja u tranziciji najveća nepoznanica. Za svijet se Hrvatska nalazi na neodređenom prostoru u geografskom i povijesnom pogledu. Potrebno je novim vizualnim identitetom i image-om na jasan i upečatljiv način odrediti Hrvatsku kao novu destinaciju i približiti je svijetu. Kao zaštitni znak izdvojena su dva kvadrata iz povijesnog grba te pleter kao jedina razlikovnost u užem i širem okruženju, no to je samo jedna od mogućnosti i uloga dizajna. Aplicirajući ih na kreativan i slikovit način na što više sadržaja postiže se efekt usvajanja u vlastitoj zemlji i prepoznavanja i pamćenja kod drugih.

Također je potrebno iskoristiti različite sportske i kulturne priredbe u cilju promoviranja zemlje kao i uspjeh sportaša. Hrvatska se pojavila na svjetskoj izložbi Expo 2000 u Hannoveru između 192 sudionika na temu čovjek, priroda, tehnologija te ju se posjetilo 2 milijuna posjetitelja. Postoji velika mogućnost da Hrvatska iskoristi modnu industriju za promociju. Na turističkom tržištu kravata označava znak identifikacije hrvatskog naroda. Svojom stoljetnom tradicijom i motivima (hrvatska povijest, kulturna baština, glagoljica, troplet,...) kravata je postala nacionalnim simbolom koji je tijekom stoljeća, zahvaljujući zemljopisnom položaju Hrvatske, kombinirao istančanost istoka s elegancijom zapadnog dizajna. Sve su to više nego dovoljni razlozi da jedan ovakav proizvod postane i dio ponude turističkog proizvoda, pogotovo što bi kupovinom ovakvog proizvoda, turist iz Hrvatske nosio ne samo suvenir, već i originalni, funkcionalni i moderan proizvod. Veliki značaj u promociji imaju i uspjesi hrvatskih sportaša (primjer Janice Kostelić, Gorana Ivaniševića). Također bi se u promociji Hrvatske mogle koristiti endemske životinje i biljne vrste (pas dalmatinac). U Hrvatskoj je snažno izražen problem nedefiniranog gosta i neprepoznatljivog image-a. Uspješno tržišno pozicioniranje destinacije počiva na identificiranim pozitivnim elementima ponude koji su tržištu relevantni, ali uspješno stvaranje image-a se dodatno temelji i na kreativnoj interpretaciji identiteta koji destinaciju čini drugačijom i jedinstvenom.

## 7. OSNOVNE PRETPOSTAVKE MARKETINŠKE POLITIKE BUDUĆEG RAZVITKA TURIZMA

### 7.1. Određivanje budućih elemenata turističke ponude

Iako je turistička ponuda relativno statična i homogena, zbog nužnosti velikih investicija u kratkom vremenskom intervalu, sve se više prilagođava promjenjivoj i turbulentnoj turističkoj potražnji. Te promjene su sve češće, drastičnije i intenzivnije tako da je teško predvidjeti kojim tempom i u kojem smjeru će se dugoročno razvijati turistička ponuda. Najznačajniji novi elementi turističke ponude su brodske ture, tematski parkovi, avanturistički turizam.

Brodske ture predstavljaju najveće osvježenje u ponudi pomorskih zemalja. "Kao jedinstvena usluga putovanja i odmora po moru (ploveći hoteli), kružna su putovanja najsuvremenija vrsta turističke ponude svake primorske i turističke zemlje koja drži do svog statusa."<sup>124</sup> Brodske ture bilježe najveći rast turističkog prometa od novih oblika ponude. Godišnji rast tih putovanja iznosi čak do trideset posto. Broj putnika je porastao tako da je u 1997. godini iznosio preko 8,5 milijuna. Ekspanziju nautičkog turizma dokazuje podatak da je u Velikoj Britaniji broj putnika na brodskim turama u razdoblju dvije godine 1996.–1998. porastao 50% tako da je ukupno 1998. zabilježeno 625 000 putnika. Paralelno pomorsko poduzeće "Viking Line" već godinama bilježi u bescarinskim trgovinama na brodovima promet više od 230 milijuna USD. Tim načinom plovidbe između zemalja Skandinavije odvija se godišnji promet od oko 12 milijuna putnika. Takvi se brodovi koriste u prosjeku s 95% popunjenosti (hoteli su uspješni kada postignu 65%). Najtraženije destinacije su:<sup>125</sup> Karibi (50% ukupnih putovanja), Mediteran (10%), Aljaska (8%), Panamski kanal (6%), Sjeverna Amerika (5%), Sjeverna Europa (4%). (Prilog 18.) U svjetskim mjerilima najveći porast u tom obliku turizma bilježe: Amerika, Velika Britanija i Norveška. Povećanje broja putnika se bilježi i u ostalim europskim zemljama. Noćenja ostvarena na grčkim putničkim brodovima sačinjavaju 12% ukupnog broja noćenja grčkog turizma.

<sup>124</sup> Mencer, I.: *Kružna putovanja – potencijalni proizvod hrvatskog turizma*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996., str. 118.

<sup>125</sup> Dwyler, L., Forsyth, P.: *Economic Significance of Cruise Tourism*, Annals of Tourism Research, br. 2/1998., str. 393.

Prema proračunu Travel&Tourism Intelligence predviđa se da će u razdoblju 1999.–2005. godine porasti broj putnika na brodskim turama za 50%. Kružna putovanja će sve brže rasti jer sada zauzimaju relativno niski tržišni udio (1,9% ukupnog broja turista u Americi, 1,1% u Velikoj Britaniji, 0,3–0,4% u Francuskoj, Njemačkoj i Italiji).

**Tablica 28:** Broj putnika na brodskim turama

Zemlja Godina	Njemačka	Verižni indeks	Francuska	Verižni indeks	Italija	Verižni indeks
1994.	213 000	–	129 000	–	160 000	–
1995.	218 000	102,3	135 000	104,7	165 000	105,2
1996.	255 000	117,0	134 000	99,3	183 000	110,7
1997.	283 000	111,0	154 000	114,9	202 000	111,5

**Izvor:** Peisley, T.: *The Cruise Market in Mainland Europe*, Travel&Tourism Analyst, 1998., str. 15.

Na primjeru njemačkog i francuskog tržišta može se zaključiti da su od europskih destinacija najposjećenije: Mediteran i sjeverna Europa, a u svjetskim okvirima Karibsko otočje.

Osnovna obilježja brodskih tura na europskom tržištu su:<sup>126</sup>

- priznati europski touroperatori (osobito u Njemačkoj – Hapagloyd) koncentrirani su na ture u domicilnoj ili susjednim zemljama;
- većina internacionalnih linija (Carnival, Royal Caribbean, Norwegian Cruise Line, Princess Cruises) tradicionalno su usmjereni na Sjevernu Ameriku i europske destinacije;
- relativno nove linije (Festival, Mediterranean Shipping Cruises) usmjerene su na europska odredišta.

Praćenjem zbivanja na europskom tržištu brodskih putovanja

<sup>126</sup> Peisley, T.: *The Cruise Market in Mainland Europe*, Travel&Tourism Analyst, 1998., str. 5.

uočava se intenzivan rast ponude i potražnje, intenzivna konkurencija koja uvjetuje sve veću kvalitetu, sklonost kratkoročnih udruživanja brodarskih poduzeća s poduzećima raznovrsnih privrednih poduzeća u namjeri inoviranja proizvoda kružnih putovanja, mogućnost segmentacije tržišta prema različitim kriterijima: dobi korisnika, socijalnom statusu korisnika, luksuzu broda, veličini broda, trajanju putovanja, geografskom obuhvatu plovidbe, namjeri putovanja. Takva putovanja ne koriste samo bolje situirani ljudi starije dobi, nego ih sve više koriste i obični ljudi prosječnih primanja te mladi parovi s djecom. Usluge kružnih putovanja obilježava vrhunska kvaliteta turističkih usluga kao i gotovo neprimjetna prijevoznička usluga. Zato su ti brodovi sve veći, sve luksuzniji sa sve širom paletom usluga koje se nude na brodu. Paralelno se otkrivaju i uključuju nove destinacije kao odredišta brodskih tura. Brodovi moraju biti tako opremljeni da pružaju mogućnost uživanja u putovanjima i istraživanjima, te naglašavaju različitost i privlačnost.

Značaj brodskih tura se može prikazati na primjeru flote Costa Crociera s osam brodova koji mogu primiti ukupno 12.000 putnika. Najveći broj je Costa Atlantika s 2.680 putnika, a najmanji Costa Mariva na koju se može smjestiti 1.000 putnika. Brodovi se ističu brojnim sadržajima, restoranima, kockarnicama, diskom, kafićima, galerijama, parfumerijama, suvenirnicama, bazenima, fitness centrima. Brodovi su originalno uređeni mramorom, murano staklom, venecijanskom štukaturom i primjenjuje se high tech tehnologija. Neto prihod flote Coste Crociera koja zapošljava 4.880 ljudi iz 60 zemalja u 2000. godini je bio veći od 103 milijuna eura.

Činitelji koji utječu na razvitak kružnih putovanja su:<sup>127</sup>

- sklonost boravka na brodu kao rezultat marketinških aktivnosti,
- postojanje pomorskog putničkog terminala i cestovne povezanosti između pomorskog, putničkog i zračnog terminala,
- efikasna povezanost terminala s cestovnom i željezničkom infrastrukturom,
- aktivna poslovna politika kojom se privlače brodari,
- postojanje turističkih atrakcija i stvaranje pogodnosti za kupnju,
- konkretno određivanje strukture troškova i cijene usluga.

<sup>127</sup> Mencer, I.: *Kružna putovanja...*, op. cit., str. 124.

Kružna putovanja imaju veliki ekonomski efekt. Prema cijenama putničkih agencija jedno putovanje od Europe do Kariba košta oko tri tisuće DEM uz sav luksuz koji može pružiti jedan takav brod od bazena, dječjih vrtića, barova, zabave i drugih sadržaja. Troškovi putnika se dijele na troškove puta i troškove posjeta destinacije, dok se troškovi operatera dijele na troškove u lukama, troškove snabdijevanja, troškove posade i održavanja broda, troškove marketinga, promocije,... Kao i u čitavoj ekonomiji nužno je da prihod premašuje troškove te da se ostvari zadovoljstvo putnika kao i pozitivni efekti na privredu.

**Tablica 29:** Troškovi brodske ture

Vrste troškova	Faktori koji utječu na visinu troškova i pozitivni efekti	Komentar	Važnost troškova na nacionalnoj ili regionalnoj razini
1) Međunarodna razmjena	Čisti trošak	–	Nacionalni
2) Takse	Internacionalni zračni promet Troškovi u luci Troškovi državi Troškovi luke Troškovi remorkera troškovi vezališne takse	Propisane rute su opslužene s domaćim avioprijevoznicima	Regionalni ili nacionalni
3) Zaposleni	Lokalni efekt zaposlenosti Nacionalni efekt zaposlenosti	Nema veliki značaj	Regionalni Nacionalni
4) Vanjski troškovi	Lokalni efekt zaposlenosti Nacionalni efekt zaposlenosti	–	Regionalni Nacionalni
5) Terms of Trade	Dodatak troškovima Troškovi luke	Maleni efekt	Regionalni
6) Skala ekonomije	Troškovi regije	Negativni i pozitivni	Većinom regionalni

**Izvor:** Dwyler, L., Forsyth, P.: *Economic Significance of Cruise Tourism*, Annals of Tourism Research, br. 2/1998., str. 402.

Razvitak brodskih tura u Hrvatskoj je tek u začetku te dovoljno ne valorizira svoje mogućnosti razvitaka. Preduvjeti kojima Hrvatska raspolaže

u tom selektivnom obliku turizma su: veliki broj starih gradova s očuvanom gradskom jezgrom, kulturološkim spomenicima, folklornim blagom, umjerenom klimom tijekom čitave godine, arhipelagijski razvijena obala, veliki broj malih luka, egzistencija malih brodara.

Razloge za zapostavljanje hrvatske obale kao atraktivne destinacije brodskih tura treba tražiti u:

- tome što se ne prate strukturne promjene na svjetskom turističkom tržištu, odnosno u nesklonosti uvođenja inovacija;
- samozadovoljstvu postignutim rezultatima dosadašnjeg turističkog razvitka koji se zasniva na gotovo prevaziđenoj koncepciji stacionarnog turizma;
- pomanjkanju sklonosti stvaranja tzv. poslovnih alijansi (udruženja između poduzeća na nacionalnom i međunarodnom turističkom tržištu).

Važnost brodskih tura za hrvatski turizam je sve izraženija. Godine 2001. brodovi na kružnim putovanjima su uplovili 330 puta u Dubrovnik i donijeli gradu 13 milijuna DEM.

Hrvatska ima samo jedan pomorski putnički terminal za potrebe kružnih putovanja – Dubrovnik te jedno poduzeće Jadrolinija Cruises za organiziranje kružnih putovanja. Svoje poslovanje je započelo s dva broda: Istra i Dalmacija, te svake godine doživljava povećanje prometa.

**Tablica 30:** Promet Jadrolinije Cruises

Godina	Broj putovanja	Broj putnika	Broj putnih dana
1991.	32	7 993	74 382
1992.	43	10 279	105 465
1993.	49	11 298	111 875
1994.	48	11 825	112 299
1995.	50	11 450	102 199

**Izvor:** Mencer, I.: *Kružna putovanja – potencijalni proizvod hrvatskog turizma*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996., str. 126.



U zadnje vrijeme sve više domicilnih putničkih agencija organizira brodske ture jedrenjacima oko hrvatskih otoka. Hrvatska ima perspektivu postati vodeća europska destinacija brodskih tura zbog prirodnih ljepota, ali njena stvarnost i realnost je otežan redovni linijski promet između kopna i otoka gdje turisti moraju čekati na prijevoz do željene destinacije.

Pokrenuta je inicijativa o pokretanju projekta promocije Jadrana, odnosno gradova Italije i Hrvatska kao destinacija zanimljivih za turiste na kružnim putovanjima. Cilj je da se jadranska obala i otoci promoviraju kao višestruko atraktivne destinacije za prihvat brodova na kružnim putovanjima i pružanje usluga izuzetno zahtjevnoj turističkoj klijenteli koja na tim brodovima krstari svjetskim morima. Prednosti valorizacije se svode na bogato kulturno povijesno naslijeđe i značenje brojnih gradova duž Jadrana, na ekološki očuvane krajolike uz vrlo atraktivne prirodne ljepote te na činjenici da bi predvodnici cijelog projekta bili dva širom svijeta poznata grada – Dubrovnik i Venecija. Taj projekt biti će predstavljen na najvažnijem svjetskom skupu brodara kružnih putovanja i destinacija na Floridi pod naslovom Miami Seatrade Cruise and Ferry Convention.

Kao suprotnost brodskih tura, sve veći značaj u turističkoj ponudi na europskoj i svjetskoj razini imaju tematski parkovi. Karakterizira ih osnovna tema koja se provlači kroz ime, marketing, image, stil, usluge do najsitnijih detalja. Posjetioци u tematskim parkovima kupuju viziju, temu. Tematski parkovi se razlikuju od tradicionalnih motiva, kulturne baštine i naslijeđa jer nude zabavu, različite aktivnosti, psihičko opuštanje, a ne duhovna iskustva i prosvjećenost. Zabava se temelji na mašti, fantaziji koja ne poznaje granice te se i roditelji ponašaju kao djeca.

Tematski parkovi su se pojavili 60.-ih godina u SAD. Godine 1971. osnovan je Walt Disney World na Floridi koji i danas drži primat u svjetskoj ponudi tematskih parkova. Prostire se na preko 45 milja kvadratnih, a sadrži: tri glavna tematska parka, dva vodena parka, dnevni i noćni zabavi centar, golf terene, zoološki vrt, 20 000 hotelskih kreveta. U planu su otvaranje četiri tematska parka sa životinjama i otvaranje dva parka u Californii i Williamsburgu. Već 1993. godine bilježio je preko 30 milijuna posjetitelja. Najbliža konkurencija su: Florida-MCA – 7,5 milijuna posjetitelja, Sea World 4,5 milijuna posjetitelja... Iza tematskih

parkova stoje filmske kompanije: MCA, Six Flags Corp., Time Warner, Paramount, Rang koje ulažu velike iznose u njihov razvitak. U SAD postoji preko 30 parkova s milijun posjetitelja. Osim velikih parkova blizu industrijskih centara sve se više pojavljuju mali parkovi u blizini autocesti.

Europa je 70.-ih godina slijedila trendove iz Amerike te je počela osnivati tematske parkove. Najznačajniji i najposjećeniji je Eurodisney Park koji je otvoren 12. travnja 1992. u Parisu. Rasprostire se na površini 1/5 Parisa te je postavio nove kriterije tematskih parkova u Europi:

- porast potražnje za tim segmentom ponude. Godišnje ga posjeti preko 10 milijuna posjetitelja;
- visoka kvaliteta usluga, sadržaja, razonode, komunikacije i promocije – ostali parkovi moraju prihvatiti visoki standard (treniranje osoblja, osmišljavanje novih sadržaja, održavanje čistoće);
- smanjenje cijena ulaznica.

Eurodisney Park filozofija se svodi na prodavanje pozitivnog image-a. Ističe se najrazličitijim sadržajima: Tarzan – The Encounter, Disneys Imaginations Parade, Mickey's Toon Time, Aquashow Crescendo, Buffalo Bills Wild, West Show, Mulan, La Legende, Electric Parade, Halloween, Tinkerbelle's Fantasy in The Sky, Sword in The Stone. Iako mu se prigovara da uništava kulturu Parisa, bilježi više posjetitelja od pojedinih turističkih zemalja.

Od ostalih europskih tematskih parkova ističu se:

- Efteling – Nizozemska – otvoren 31. svibnja 1952. – u početku je sadržavao igrališta, šumu, kafe. Danas sadrži komercijalni Efteling Hotel, zabavni centar, park bungalova, selo s 650 apartmana, 18 golf igrališta,
- Bottrop – Njemačka – 1996. osnovan – filmska industrija kao tema (osnivač Warner Brothers),
- Port Aventura – Španjolska – osnivači Tussand Group,
- Asterix – Parque de Atracciones – Francuska,
- Ciudad de Las Artes y Las Ciencias – Valencia – Španjolska,

- Deep See World – Aquario Nacional – Škotska,
- Futocoscope – Parque de Atracciones de Poitiers – Francuska,
- Lido – Parques de Disney de Todo el Mundo – Španjolska,
- Thorre Park – Engleska – stimulirani show na stage-u, stimulirane poplave,
- Alton Towers – Engleska,
- Chessington World of Adventure – Engleska,
- Battersea – Engleska,
- Corby Wonderworld – Engleska,
- Phantasialand – Njemačka,
- Europa park – Francuska,
- Walibi – Belgija.

Zajedničko im je da se sve više diverzificiraju od američkih parkova, da njeguju europski stil, otkrivaju sve veći broj različitih tema, njeguju različite kabaretske i muzičke show-e, pružaju specijalnu ponudu hrane i pića.

Hrvatskom tržištu najbliži je tematski park Gardaland – Parco Naturaviva. Iz mnoštva sadržaja izdvajaju se: Karusel, Balerina, vožnja bubamarom, vlak tornado, brzaci kroz džunglu, magična planina, colorado boat, top spin, gusarski show (u improviziranom brodiću se vozi kroz povijest gusarske prošlosti), Teatro Azzuro (predstava kineskih i talijanskih akrobata), show dupina. Paralelno na usluzi je mnoštvo animatora, klaunova, kao i otvorene scene za ples princeze, orkestar ozbiljne ili zabavne glazbe, scena za pantomimičara ili za country zvijezdu. Nude se usluge hrane i pića. Sve se nalazi u službi maksimalnog zadovoljenja turističkih potreba, a širinom i raznolikošću sadržaja potiče se neprestano konzumiranje najrazličitijih sadržaja. Također se izdvaja i zoološki vrt s mnogobrojnim životinjskim carstvom, botanički vrt s rijetkim primjerima flore, safari park – organizirani posjet botaničkom vrtu s vodičem traje oko 2,5 h, a safari parku 1,5 h. Prisutni su i drugi sadržaji: prostor za djecu, mini barovi, pizzerie, pivnice, restorani, WC,...

Sve su značajniji sportski zabavni parkovi. Primat drži Wide World of Sport kojeg je 1997. godine otvorio Walt Disney Company u Orlando na Floridi. Obuhvaća brojna sportska igrališta, multifunkcionalne

sportske dvorane prilagođene brojnim sportovima s velikim prostorom za gledaoce. Od ostalih sadržaja izdvaja se: Official All Star Caffè, tematski restorani posvećeni različitim sportovima. Organiziraju se različita sportska natjecanja za mlade, promovira se ideja sporta, zabave, druženja. Predstavljaju oazu zabave za urbanu mladež koja odrasta u asfaltnoj džungli bez prostora za igru. Organiziraju se dolasci brojnih sportskih zvijezda koje promoviraju vlastite sportove. Proizvođači sportske opreme pripremaju raznovrsna iznenađenja u cilju zadovoljstva posjetitelja, ali i promocije vlastitih proizvoda.

U Hrvatskoj nema zabavnih parkova. Postoji projekt izgradnje akvaparka Aspalathos na Žnjanu pored Splita u koji bi talijanski konzorcij uložio 30 milijuna DEM. Predviđeni su razni sadržaji: veliki tobogani dugi 110 m kojima se juri brzinom od 65 km/h tzv. kamikaze, brza rijeka, bazen s valovima, hidromasaža, dječja laguna, disco, spora rijeka, bungee jumping, skuteri, saloni za zabavu, gondole, nogomet na sapunu, gokart pista, leteći vlak, delfinarij, vodeni dvorac, restoran, slastičarna, joga bar, aquabar, fast food, self-service, zlatarne, ljekarne, putničke agencije, boutique, kozmetički saloni. Očekivani broj posjetitelja će prelaziti pola milijuna ljudi na godinu, a broj noćenja u Splitu bi se povećao za 900 tisuća. Takvi sadržaji predstavljaju osvježanje u ponudi Hrvatske i pravi mamac za turiste.

U Opatiji je predviđen projekt rekreacijskog vodenog parka s wellness ponudom koja će se nadovezati na postojeću ponudu zdravstvenog turizma. Planira se izgradnja tri bazena površine 1 133 m<sup>2</sup> s 762 m<sup>2</sup> vodene površine i sa svim suvremenim sadržajima koje omogućava moderna tehnika. U okviru wellness ponude biti će izgrađeni prateći sadržaji: finske saune, turske kupelji, solariji, inhalatorij s aroma terapijom, fitness studio te čitav niz ponude zdravlja i ljepote. Ponuda će biti upotpunjena s diskotekom na tri kata kao i raznolikim uslugama koje će pružati renovirani smještajni kapaciteti.

Konkurencija potiče da se svakih 3–5 godina mora reinvestirati i obnoviti sadržaje u tematskim parkovima. Turisti se brzo zasićuju postojećom ponudom te traže nove sadržaje kao razloge ponovnog posjeta. Ponuda se diferencira na velike parkove pod patronatom velikih kompanija koje mogu ulagati potrebne financije u redizajniranju parkova te na male tematske parkove koji teže prate nove trendove na turističkom tržištu. Paralelno jača tendencija da se posjet parkova produžuje na više dana ponudom jeftinijih karata za dva i više dana te izgradnjom smještajnih

kapaciteta i ostalih elemenata ponude koji potiču duži boravak. U prihvaćanju potencijalnih kupaca veliku ulogu ima i promocija koja mora potencijalne turiste upoznati sa svim prednostima posjete tematskog parka.

Analogno na europskom tržištu sve je značajniji i interesantniji avanturistički turizam kao novi oblik ponude. Problem je definicija avanturističkog turizma jer predstavlja relativni pojam. Ne postoji objektivna definicija, a subjektivno poimanje diverzificira različita shvaćanja. Različite ciljne grupe imaju različitu definiciju avanture. Također pojam avanture se razlikuje s vremenskom dimenzijom i razvijanjem turističkih potreba. Početkom stoljeća avantura je bila posjet izvan europskoj destinaciji. Danas je avantura povezana s aktivnim odmorom, bogatstvom sadržaja, neobičnim događajima, posjetom nedirnutim krajolicima, težnjom za upoznavanjem nečeg novog,... Izdvajaju se ekstremni sportovi (rafting, scuba diving, paragliding, trekking, mountain biking, sky diving,...) kao oblik avanturističkog turizma. U najekstremnijim slučajevima povezuje se s nečim opasnim, čak i pogibeljnim izazovima. Nešto što danas predstavlja avanturu, sutra će biti uobičajena stvarnost tako da je teško predvidjeti budući razvitak te selektivne ponude.

Tržište avanturističkog turizma je procijenjeno na 5 milijuna turista godišnje ili 1% ukupnog broja turista. Godišnji porast avanturističkog turizma bi se mogao popesti na 20%. Potencijalno tržište iznosi oko 60 milijuna turista, što znači da će se taj oblik turizma sve brže povećavati.

**Tablica 31:** Europsko tržište avanturističkih putovanja

	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.
Putnici (u tisućama)	350	375	425	480	555
% godišnjeg rasta	9,0	7,1	13,3	12,9	15,6
% rasta u internacionalnom prometu	6,1	2,7	5,5	34	34

**Izvor:** WTO

Najznačajnija receptivna tržišta su: Njemačka čiji turisti ostvare potrošnju 46 milijuna \$ na taj oblik turizma, Velika Britanija 28 milijuna, Italija 16, Francuska 16, Austrija 11, Nizozemska 10 milijuna \$.

**Tablica 32.** Broj turista avanturističkog turizma 2000. godine, u tisućama

Tržište	Broj turista
Njemačka	225
Velika Britanija	173
Francuska	138
Italija	138
Skandinavija	86
Nizozemska	86
Španjolska	52
Švicarska	26
Belgija	14
Austrija	17
Ukupno	958

**Izvor:** Milington, K.: *Adventure Travel*, Travel&Tourism Intelligence, 4/2001, str. 75.

Tipični predstavnik ciljne tržišne grupe je turist srednjih godina, visokog stupnja obrazovanja s jasno izraženim pustolovnim duhom i težnjom upoznavanja novog. Želi se dokazati kroz avanturistički turizam, prihvatiti izazov, iskušanje, probiti limit (avanturistički turizam i ekstremni sportovi su polazište za reklamu Sector satova – No Limit). Teže jedinstvenom turističkom doživljaju, čak i po cijeni opasnosti. Potrebna je velika doza hrabrosti, iako se poduzimaju maksimalno sigurnosne mjere. Kao inicijatori takvog oblika turizma javljaju se obično mali touroperatori:<sup>128</sup> Djoser, Jumbo, Wikinger Reisen, Club Marco Polo, Kel 12, Ikarus, Nouvelles Frontieres. Takav oblik turizma karakteriziraju visoki direktni troškovi, male grupe, direktna prodaja, visoki promotivni troškovi.

Sve je popularniji i timesharing kao određeni oblik turizma. Timeshare kompanije (vodeća je Marriott Vacation Club International s ukupnim udjelom 6,6%) zakupljuju destinacije i izgrađuju smještajne kapacitete. Turisti mogu te objekte ili kupiti ili zakupiti za korištenje u definiranom razdoblju. Prednost je što svake godine mogu odlaziti u nove destinacije unutar te kompanije. Time nisu striktno vezani za destinaciju u kojoj je smješten objekt već pravo korištenja mogu iskoristiti u drugim destinacijama ili to pravo prodati ili prenijeti na novog korisnika.

Takav oblik turizma se pojavio 1985. godine te u razdoblju

<sup>128</sup> The Adventure Travel Market in Europe, Travel & Tourism Analyst, 4/1999., London, str. 57.

1985.–1998. godine ostvaruje rast od 15%. Ipak u zadnjim godinama se taj trend smanjuje.

**Tablica 33:** Rast timesharinga 1985.–98. – godišnja stopa rasta

	1985.–1998.	1994.–1998.	1997.–1998.
Destinacija	14	6	5
Vlasnici	15	12	8
Godišnja prodaja	15	13	7

**Izvor:** Timeshare: Coming of Age, Travel&Tourism Intelligence, 1999., str. 79.

Novi oblici ponude dokazuju kvalitativni rast te sve zahtjevniju turističku potražnju. Turisti stalno traže nove sadržaje te će ponuda sve teže pratiti takve tendencije. Ti novi sadržaji će se brzo valorizirati te će se turisti okrenuti novim sadržajima.

## 7.2. Marketing strategije novih destinacija

Marketing strategija je rezultat novog odnosa sudionika na tržištu koje fokusira svoje aktivnosti na ispunjenje očekivanja turista. Profit postaje glavni financijski pokazatelj u procesu ispunjenja zahtjeva očekivanja turista. Da bi se profit kontinuirano multiplicirao, nužno je obnavljati znanje o turistima i konkurenciji i uspostaviti sustav praćenja i učenja. Turisti budućnosti će imati sljedeće karakteristike:<sup>129</sup>

- izražavati će težnju za novim iskustvima i događajima,
- biti će svjesni kvalitete ponude,
- imati će razvijen osjećaj za očuvanjem prirode i ekologijom,

<sup>129</sup> Magaš, D.: *Tourist Destination in The Globalisation Process*, Hotel 2000, Faculty of Hotel Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2000., str. 190.

- preferirati će socijalno, kulturno i ekološko zajedništvo, ali s naglaskom na autohtonim elementima.

Sve će biti prisutnija fragmentacija odmora, povećanje udjela kratkih odmora i diverzifikacija destinacija. Manje će biti izražena sezonalnost turizma jer će turisti više puta na godinu ići na odmor. Pojaviti će se nove tržišne grupe, diverzificirati će se motivi putovanja. Širiti će se ponuda agencijskih putovanja, sve će značajniji biti zračni prijevoz. Konkurencija među destinacijama će se dodatno zaoštriti u borbi za osvajanje tržišnih pozicija. S tim ciljem nužno je razvijati sociokulturološke, ekološke, ekonomske mogućnosti destinacije koje su izražene preko: proizvoda destinacije, integralne kvalitete, autohtonih elemenata, izbora ciljnog segmenta, održivog razvitka turizma i kreativnosti i znanja managementa. Brže će jačati udio izvaneuropskih destinacija (prema istraživanju njemačkog emitivnog tržišta najveći turistički prosperitet će ostvariti Karibi, Australija, Florida, Dominikanska Republika, Maldivi, Havaji, Sejšeli,...), dok će od europskih destinacija najveći udio imati Španjolska i Italija. Također će pasti udio inozemnih gostiju, a smanjivati će se broj domaćih gostiju.

U novim destinacijama se moraju koristiti sve poznate marketinške strategije, ali na znatno višem nivou. Nosioci ponude u turističkim destinacijama će uz razvijanje novih elemenata ponude primarno morati intenzivirati marketinške aktivnosti usmjerene prema ciljnim segmentima. Posljedica toga će biti neproporcionalno povećanje marketinških i osobito promotivnih troškova koji moraju multiplicirati rezultate poslovanja. Polazište svih strategija je istraživanje tržišta. Odgovori na tržišne poticaje moraju biti što brži i efikasniji. Na tržišnim informacijama moraju se predviđati buduće tendencije ponude kako bi bili ispred zahtjeva turista i konkurencije. Prioritet je stvoriti novu ponudu, nove sadržaje i priviknuti turiste na njene prednosti. Time se paralelno ostvaruje i prednost pred konkurencijom, jer preuzimanjem tuđih sadržaja ne može se ostvariti primat na tržištu (i najbolja kopija je lošija od originala). Paralelno kao i u prijašnjem turističkom razvitku koriste se marketinške strategije: segmentacija tržišta, izbor ciljnog tržišta, pozicioniranje i marketing mix.

Potrebno je još uže segmentirati tržište. Kako se ponuda diverzificira, tako se povećava broj tržišnih segmenata. U budućnosti će se ponuda prilagođavati zahtjevima svakog gosta pojedinačno, iako je to s današnjeg gledišta financijski neisplativo. Konkurentska borba će se



dodatno zaoštriti tako da će svaki gost moći izabrati između nijansi u kvaliteti turističkog proizvoda. Kako turisti imaju različitu paletu turističkih potreba, tako će i ponuda morati biti istančana u cilju optimalnog zadovoljenja turista. Pozicioniranje će imati presudnu ulogu u procesu privlačenja potencijalnih turista. Svaka destinacija će morati imati prepoznatljivost koja će jasno upućivati turiste na njenu jedinstvenost na europskom tržištu. Također će morati izabrati svoje prednosti s kojima će se distancirati od konkurencije.

Marketing mix će se morati prilagoditi turistu budućnosti. Turistički proizvod će se diferencirati i kvalitativno obogatiti. Razvijati će se novi oblici proizvoda koji su nepojmljivi mašti i afinitetima današnjeg društva. U budućnosti neće biti limita i granica u kreiranju turističke ponude. Paralelno će sve popularnije biti oaze nedirnete prirode. U turizmu se teži ravnoteži između dviju krajnosti: unifikacije i diverzifikacije. Nužno je preuzimati sve što je dobro (globalizacija), ali i osmišljati vlastite posebnosti i atraktivnosti (lokalizacija). Prednosti i diverzifikacija na lokalnom planu trebaju biti usmjerene na kvalitetu i atraktivnost turističke destinacije zemlje, odnosno regije i mjesta u zemlji. Budućnost turističke ponude će sve više ovisiti o prepoznatljivom proizvodu, odnosno marki turističkog proizvoda. Naglasak u daljnjem turističkom razvitku počivati će na sve većoj valorizaciji proizvoda vezanih uz kulturnu baštinu i sačuvanu prirodu. Kao nosioci ponude sve veću važnost će imati transnacionalne kompanije s velikim investicijama u mnogim zemljama.

Politika cijene neće imati presudnu ulogu, već kvaliteta. Ipak će cijena odlučivati kod ponude slične kvalitete, pogotovo u uvjetima gdje se povećava broj nezaposlenih u svijetu i gdje najrazvijenije zemlje prestaju biti imune na privredne krize.

U sustavu distribucije vodeću ulogu će imati europski turistički koncerni koji će ići u smjeru još jače ekspanzije na izvandomicilna tržišta te daljnje koncentracije touroperatorskog poslovanja u rukama tek nekolicine najmoćnijih. Nasuprot njima značaj će imati i male turističke agencije koje će se uspješnije i brže moći prilagođavati novim tendencijama ponude i specijalizirati za određenu vrstu turističkog proizvoda. Također će kvaliteta ponude biti presudna u uspješnosti poslovanja touroperatora. Nužno će biti ulagati rizik i kreativnost jer samo najkvalitetniji aranžmani garantiraju uspjeh na turističkom tržištu.

Promocija mora biti sve djelotvornija, osmišljenija. Turistička destinacija se treba predstaviti originalnim, prepoznatljivim nastupom te se odmaknuti od prosjeka, stereotipa, već videnog. Raznovrsnim rješenjima potrebno je privući pažnju potencijalnih turista koji se dvoume oko izbora željene destinacije. Nužno je kreirati najefikasniji promotivni mix koji će najjače djelovati i utjecati na ciljani tržišni segment. Promotivnu strategiju je potrebno neprestano korigirati i modificirati ovisno o trendovima na turističkom tržištu.

Svi elementi marketing mix-a se moraju paralelno optimalizirati zbog svoje zavisnosti. Razvijati će se destinacije koje će inovirati turističku ponudu uvođenjem novih, kvalitetnijih sadržaja, zadržati konkurentnu cijenu s ostvarenom uvećanom vrijednosti za novac (value for money), kreirati djelotvorniju distribuciju i promociju za olakšanu komunikaciju prema potražnji.

Paralelno je nužna implementacija i suvremenih informatičkih dostignuća koja će doprinijeti produktivnosti turističkog poslovanja. Osobito je izražen utjecaj informatizacije na promotivne aktivnosti, osobito putem interneta. Turistička poduzeća trebaju ulagati u dizajniranje vlastitih web stranica za turiste kako bi im tim putem bile dostupne kompletne informacije o objektu, od njegove povijesti, lokacije, kapaciteta, svih dodatnih usluga, cijena te mogućnosti rezervacija. Internet u turizmu služi kao dodatno sredstvo u marketingu i promociji, prikaz radnih podataka o kapacitetu, sadržajima, cijeni, adresi, telefonskim brojevima, e-mail adresama... Turisti imaju mogućnost jednostavne globalne analize i usporedbe turističkih objekata. Također izlažu podatke i konkurenciji, ali paralelno imaju mogućnost analize njenih podataka. Elektroničko poslovanje i primjena informatizacije se može implementirati na šest razina:<sup>130</sup>

- pojaviti se i biti na mreži,
- postaviti strukturirano web mjesto,
- iskušati mogućnost elektroničke trgovine,
- prakticirati elektroničko poslovanje,
- postati važnim subjektom na internetskom tržištu,

<sup>130</sup> Panian, Ž.: *Elektroničko poslovanje – šansa hrvatskog gospodarstva u XXI. stoljeću*, Ekonomski pregled, 3–4/2000., str. 277.

- ostati u igri.

Vodeći njemački sustav rezervacije za turističke agente Start Amadeus (zajednički pothvat Lufthause i Amadeusa) mjesečno bilježi i pola milijuna posjeta na web stranicama. Ali samo između jedne i dvije tisuće ljudi obavi rezervaciju. Internet ne zahtjeva velike troškove kao marketing. Izravno bukiranje smanjuje hotelima i zračnim prijevoznicima troškove jer ne moraju plaćati proviziju turističkim agencijama.

Osim prilagođavanja informatičkoj tehnologiji, sva turistička poduzeća moraju u sklopu nove marketing strategije:

- istraživati i promišljati o budućnosti u varijantama te o stupnju izvjesnosti događaja pojedinih opcija;
- imati razvijenu kulturu inovativnosti temeljenu na procesu stalnog učenja iz vlastitog iskustva, kao i iz iskustva najboljih u određenoj grani ili sektoru poslovanja. Osnova mora biti učenje – inovativnost, brzina poslovnog reagiranja, stalno poboljšavanje svih segmenata poslovanja;
- imati fleksibilni i maštoviti marketinški pristup koji traži znanje i umijeće dobrog portretiranja sadašnjih i budućih turista, a još više nepotrošača.

Turistička poduzeća moraju vlastitom inovativnošću i maštovitošću osigurati trajni rast na turbulentnom turističkom tržištu. Uz optimalno zadovoljavanje potreba postojećih turista, paralelno poduzeće mora osvajati nove tržišne grupe. S tim ciljem potrebno je trajno inoviranje marketinških strategija potaknuto oštrom konkurentskom borbom. Nužno je napustiti staru logiku poslovanja i okrenuti se novom načinu djelovanja. Promjene su permanentne na turističkom tržištu koje je sve dinamičnije.

**Tablica 34:** Mogućnost širenja maštovitosti poduzeća i institucija

Stara logika poslovanja	Novi mentalni sklop poslovanja
Naglasak na postojećim tržištima	Potruga za novim konzumentima poslovnih prilika
Obrana dosadašnjih poslovnim položaja	Stvaranje novih prostora za konkuriranje
Poduzeću je portfolio poslovanje	Poduzeću je portfolio bitna konkurentnost
U marketinškom pristupu slijede se potrebe i zahtjevi turista	Marketing uvodi turiste u nove proizvode koji su ispred njihovih potreba
Tržište proizvoda	Tržište funkcionalnosti
Težište na postojećim proizvodima	Težište na stalnom učenju turista

**Izvor:** Hamel, G., Prahalad, G. K.: *Comparative Imagination and Expeditionary*, Marketing Harvard Business Review, 1991., str. 91.

U budućnosti nužna je rekonceptija marketinga svih nosioca turističke ponude u cilju prilagođavanja zahtjevima turista i ostvarenja primata na turističkom tržištu.

### 7.3. Rekonceptija marketinga u turizmu

Rekonceptiju marketinga u turizmu uzrokuju razvitak turističkih potreba i promjene u makrookružju. Uvjeti koje nameće moderno okruženje uzrok su i posljedica promjene poslovne filozofije i koncepta poslovanja. U makrookružju se ističu različiti procesi:<sup>131</sup> globalizacija poslovanja, jačanje međunarodne konkurencije, reguliranje zaštite okoliša, ekologija, fragmentacija tržišta, odnosno njegovo smanjivanje, nagli razvitak tehnologije, uvažavanje utjecaja kupaca koji postaju sve zahtjevniji. Ekološka svijest, identitet, individualnost i kvaliteta usluga sustavni su fenomeni globalizacije. Uvjetovani su razvijanjem turističkih potreba i tehnološkim promjenama. Istovremeno su rezultat težnje da se promjene tradicionalni odnosi i načini poslovanja. Nasuprot globalnom i unificiranom

<sup>131</sup> Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičnom okružju*, XV Kongres: Hrvatsko gospodarstvo ususret XXI stoljeću, Tržište, 1/2, 1997., str. 163.

turističkom ukusu, sve je izraženija težnja za spoznajom domaćeg, autohtonog, jedinstvenog, različitog od stereotipne ponude.

Globalizacija se odražava na sve oblike turističkog poslovanja. Posebno je snažan utjecaj na turističku privredu, tehnologiju, kulturu, ekologiju i politiku.

**Tablica 35: Značajke globalizacije u turizmu**

**Privreda:**

- horizontalne i vertikalne strategije integracije turističkih poduzeća
- strana ulaganja u hotele i turističke atrakcije (globalna turistička tržišta)
- global players i strateške alijanse (zrakoplovne tvrtke, hoteli, touroperatori,...)
- globalni turistički manageri
- globalna konkurencija putnih područja

**Tehnologija:**

- globalni sustav rezerviranja
- standardizirane tehnologije kod transportnih sustava

**Kultura:**

- globalni "svjetski turist", ujednačavanje ponašanja putnika
- nestanak globalnog putnog sela

**Ekologija**

- turizam kao globalni sidrom ekološkog problema
- posljedice promjene klime na ciljna područja

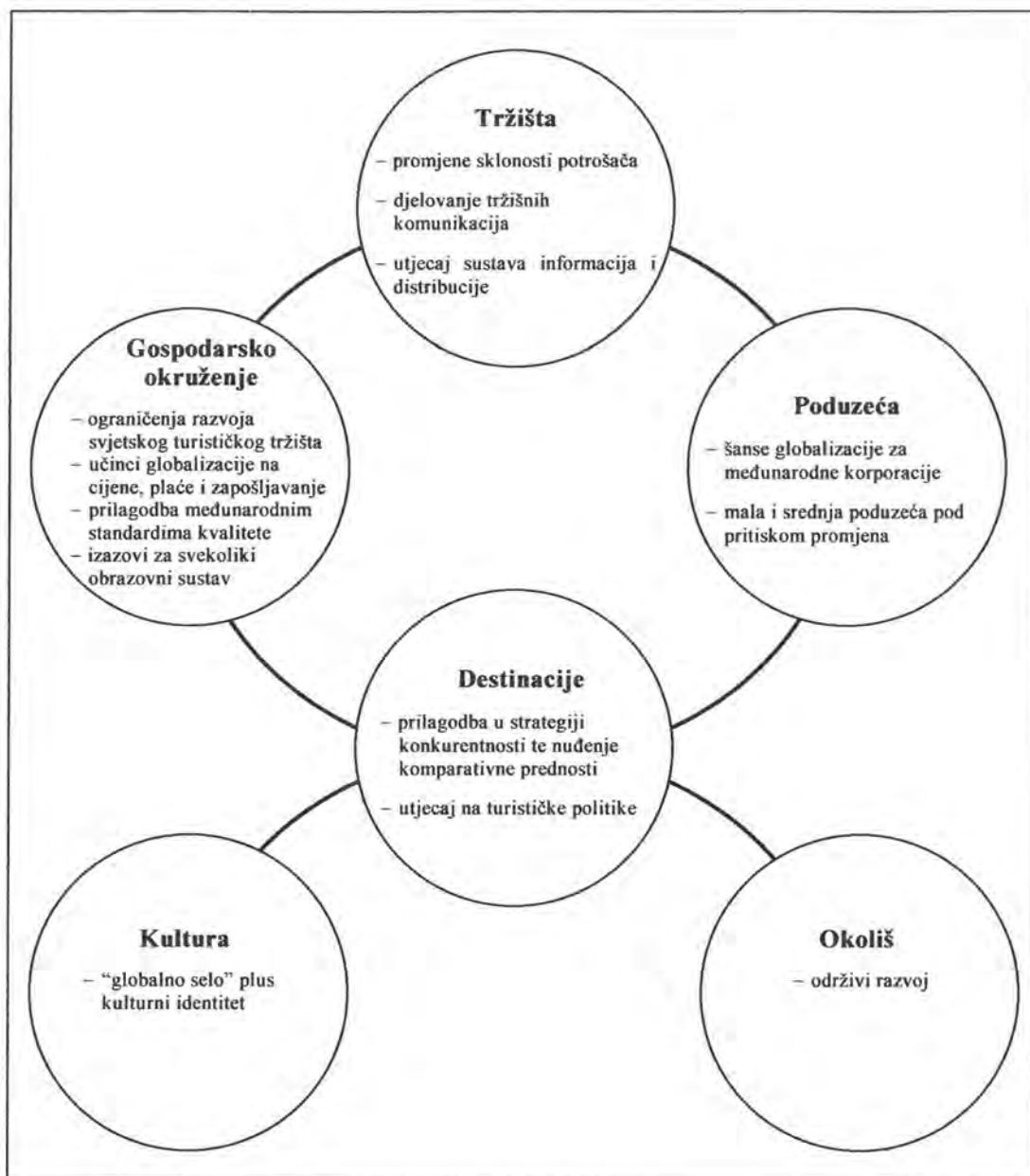
**Politika:**

- rastuće značenje međunarodnih turističkih organizacija
- nužnost globalne koordinacije i regulacije prometa putnika
- održivi turizam kao kvaliteta i ideja vodilja

**Izvor:** Feige, M.: *Turizam na početku novog tisućljeća*, Turizam, 2/2000., str. 111.

Bitne su sljedeće odrednice globalizacije: sve veća međusobna zavisnost tržišta i proizvodnje zbog liberalizacije trgovine robama i uslugama, slobodnog protoka kapitala, radne snage i tehničkih inovacija te međunarodnih integracijskih procesa. Pritom dolazi i do nove svjetske podjele rada te relokacije resursa u uvjetima isto tako globaliziranih ekoloških problema.

**Slika 36:** Najvažniji aspekti procesa globalizacije u turizmu



**Izvor:** Hitrec, T.: *Europski turizam na prijelazu tisućljeća: tržišni izazovi i predvidiva kretanja*, Acta Turistica, 1/1999., str. 8.

U tržišnoj utakmici potrebne su neprestane promjene. Poduzeće može odgovoriti na tržišne promjene na tri načina:

- ne prihvaćati promjene na tržištu što znači stagnaciju i gubljenje pozicije na tržištu;
- usmjeravati vlastito djelovanje na zaštićenu tržišnu nišu,
- formulirati novu viziju poslovanja, prevladati vlastite slabosti i valorizirati mogućnosti razvitka. Nužna je trajna fleksibilnost, inovativnost i stalno usavršavanje poslovanja.

Promjene kao nosioci rekonceptije marketinga biti će izražene u tri dimenzije upravljanja marketinga: smjer djelovanja, sagledavanje marketing aktivnosti i vremenska dimenzija. "U budućnosti se očekuje da smjer ima prihvatljivu strukturu s participativnim, grupnim konzensusom u donošenju odluka. Koristiti će se konzultativni pristup s kolanjem informacija u smjeru dolje-gore i s izraženim poduzetničkim pristupom. Nametnut će nužnost različitog i šireg sagledavanja s fokusom na mnoga središta. Doći će do jačanja procesa umrežavanja kao i do promjene sredstava, većeg uvažavanja i prihvaćanja različitih pogleda i pristupa marketinga koji je više usmjeren na ljude i njihove interese. Prošlost i sadašnjost će biti uključeni u budućnost, a marketing management će biti tretiran kao proces, a ne kao operacija. Dugoročnost u pogledima smatrat će se normalnim kao i privikavanje na nagle promjene."<sup>132</sup> Sadašnji će se funkcionalni pristup modificirati u pristup prema kojemu je marketing sveobuhvatna filozofija poduzeća i vrijednost sustava. Marketing se uobličuje u promotora adaptibilnosti i sredstva za anticipiranje i poticanje promjena u poduzeću.

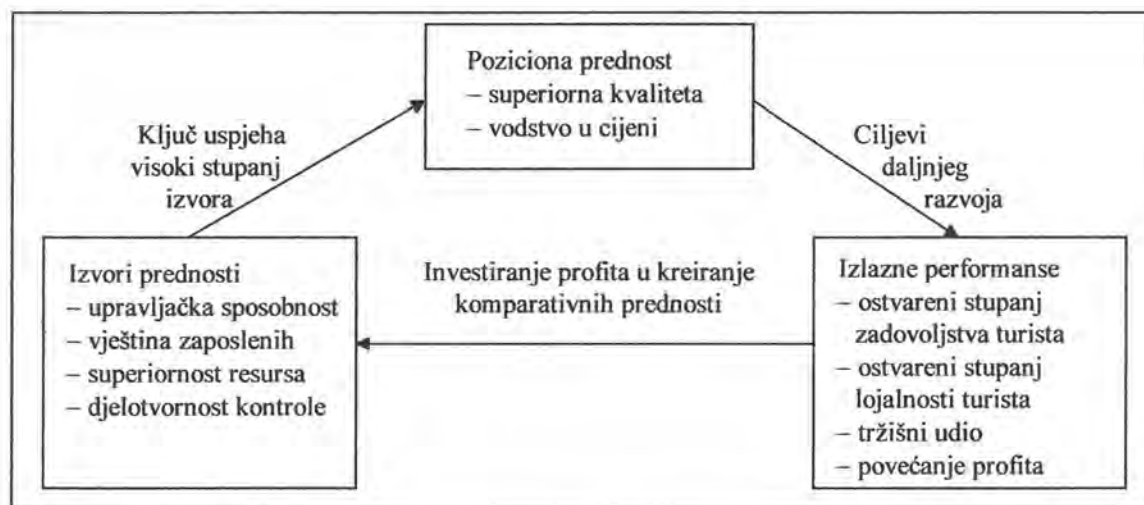
Dodatno određenje rekonceptije marketinga u poslovanju poduzeća je težnja za ostvarenjem konkurentskih prednosti na turističkom tržištu. Konkurentnost je kvalifikacija ili kvalitativna odrednica strateškog upravljanja. Predstavlja sposobnost kreiranja i implementiranja nove vrijednosti za turista koje će omogućiti postizanje prednosti na tržištu ispred konkurencije. Rezultat je stupnja zadovoljenja potrebe kupca, orijentacije konkurencije, interfunkcionalnog međudjelovanja svih raspoloživih resursa u kreiranju superiornih vrijednosti. Elementi konkurentne prednosti se mogu klasificirati na:

- izvore prednosti: različiti inputi koji proizvode prednosti;
- pozicionu prednost koja se ostvaruje na nižoj i višoj razini:

<sup>132</sup> Grbac, B.: *Rekonceptija marketinga*, Ekonomija, RIFIN, 1/1996., str. 24.

- niža razina temelji se na vodstvu u cijeni,
- viša razina se bazira na superiornoj kvaliteti;
- izlazne performanse – rezultati poslovanja i usporedba s postavljenim ciljevima.

**Slika 37:** Elementi konkurentske prednosti



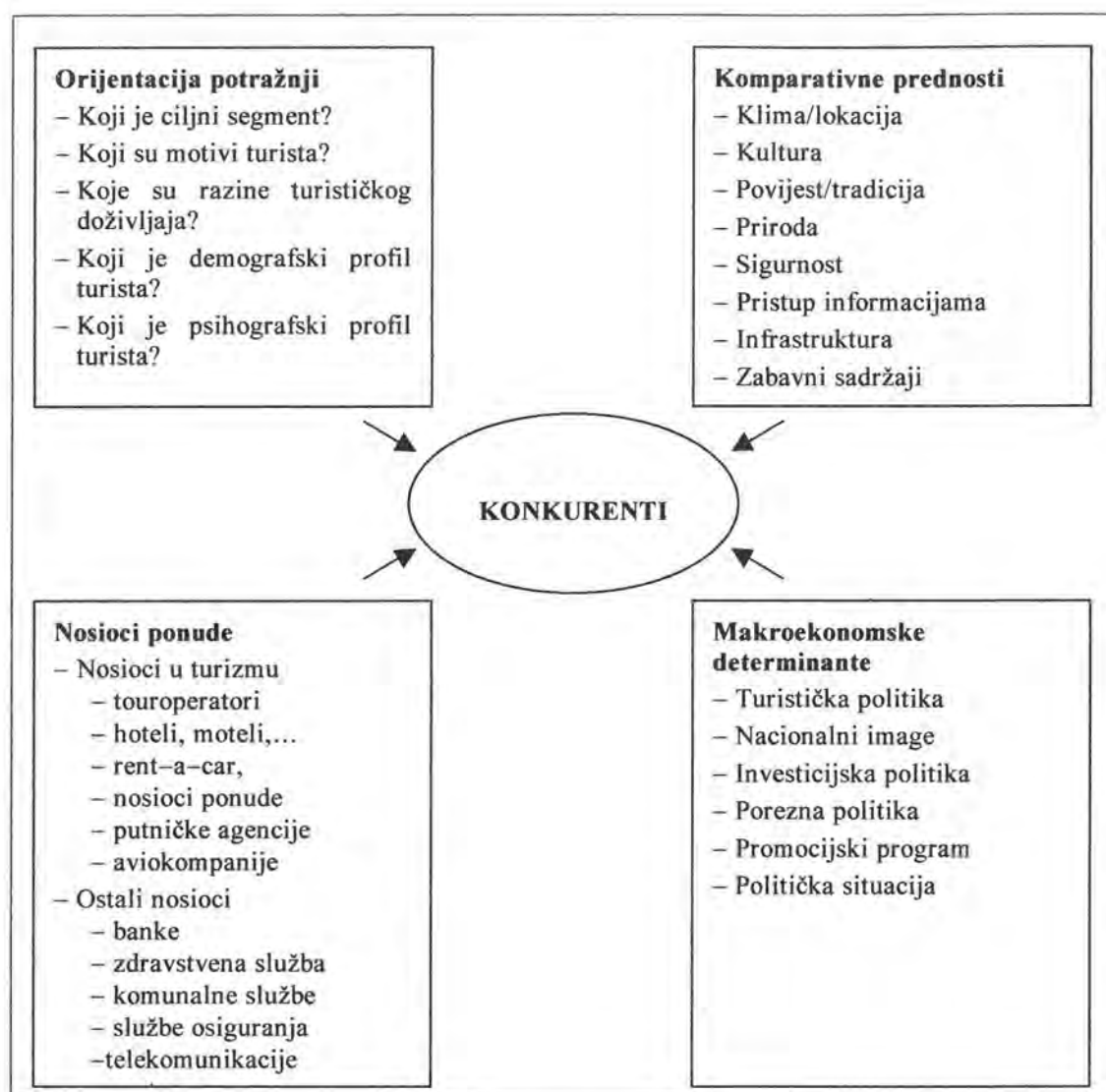
**Izvor:** Days, G.S., Wensley, R.: *Assessing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, 1988., str. 128.

Konkurentnost na europskom turističkom tržištu je determinirana s:

- komparativnim prednostima – uključuju osnovne faktore razvitka iz makro i mikrookoline koji su nosioci budućeg turističkog prosperiteta,
- orijentiranost potražnji – označava sposobnost destinacije da se u što kraćem roku i uz što niže troškove prilagodi novim poticajima s turističkog tržišta,
- sposobnosti svih nosioca koji sudjeluju u izgradnji turističkog proizvoda. Konkurentnost turističke destinacije ovisi o optimalnom djelovanju svih nosioca ponude,
- makroekonomskim determinantama koje određuju turističko poslovanje.



Slika 38: Determinante konkurentnosti na turističkom tržištu



**Izvor:** Hassan, S.: *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*, Journal of Tourism Research, 3/2000., str. 241.

Svrha je izgradnje konkurentske prednosti u djelotvornom zadovoljenju potreba turista i ostvarenju povoljnijeg položaja u odnosu na konkurenciju, a sve u cilju stvaranja iznadprosječnog profita. U procesu stvaranje konkurentske prednosti presudnu ulogu ima marketing strategija kao sredstvo prilagođavanja zakonitostima tržišta. Važan je management

koji mora inovirati turistički proizvod i producirati kvalitetne ideje (do the right things).

Za bolje otkrivanje novih konkurentnih prednosti presudno je analizirati dosadašnje komparativne metode koje su se temeljile na: strateškom udruživanju, primjeni kompjutorskih rezervacijskih sustava, profiliranju image-a, inoviranju tehnologije, snižavanju cijena, promociji, branding-u, odnosu s putničkim agencijama, upravljanju kadrova, database systemu... (Prilog 19.) Sve te prednosti je potrebno prevazići i temeljiti se na novim promjenama.

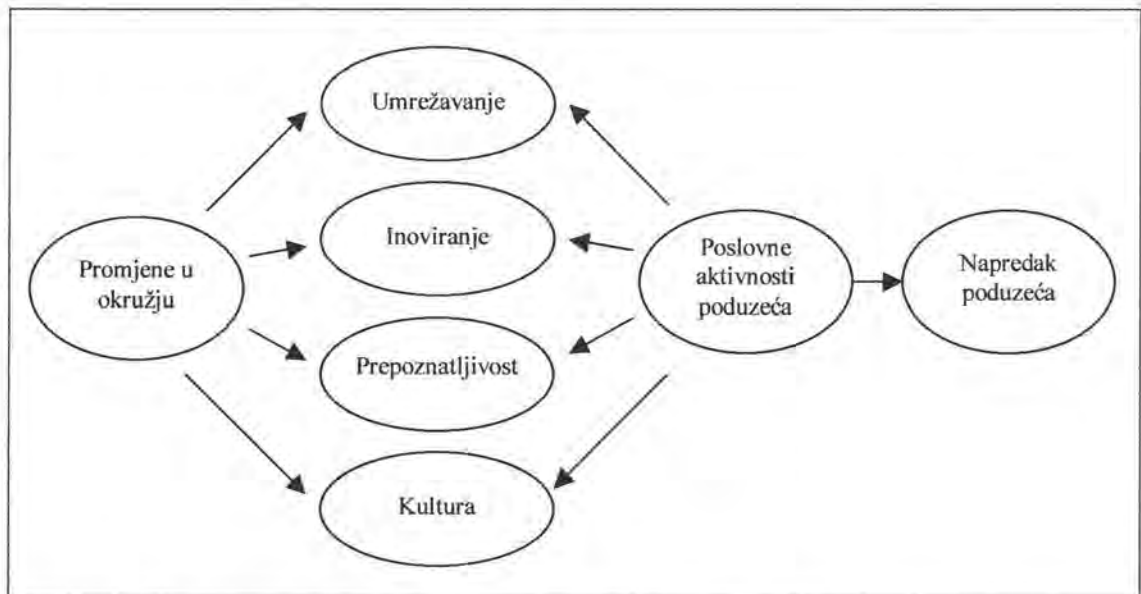
Odrednice nove politike marketinga u cilju ostvarivanja prednosti su: stalno inoviranje ponude, izgradnja prepoznatljivog proizvoda, implementacija nove poslovne kulture i umrežavanje.

- Ponudu je potrebno neprestano inovirati i prilagoditi ju poticajima s tržišta. Ali javlja se opasnost da su zbog statičnosti ponude inovacije prespore, odnosno da u trenutku kad se ponuda uspije prilagoditi potražnji, turisti već traže nove sadržaje. Steve Jobs (utemeljitelj Apple) anticipira promjene na informacijskom tržištu kao tržištu gdje su promjene najbrže i najdrastičnije: najbolji proizvod proizlazi iz dva stava: tehnološkog i potrošačkog. Ne može se jednostavno pitati potrošače što žele na tržištu te im to pokušati ponuditi. U vrijeme kad je proizvod na tržištu, oni će htjeti nešto drugo. Ova filozofija nije univerzalna, ali na tržištu koje je pod pritiskom čestih tehnoloških promjena predstavlja jedan od najkorektnijih i najtočnijih pristupa. Turistička poduzeća moraju biti korak ispred turista. Uspješno poduzeće treba predvidjeti buduće promjene, odnosno vlastitom ponudom definirati buduću potražnju. Navedeno se ostvaruje proaktivnim djelovanjem i plasmanom ponude u pravo vrijeme isporukom vrijednosti turistima i kontinuiranim inoviranjem. Kao posljedica toga dolazi do jačanja novih formi marketinga i time do njegove rekonceptije. Nove su forme marketinga povezane i preklapaju se, odnosno ne postoji jasna distinkcija između njih.
- Ponuda nužno mora biti prepoznatljiva, bazirana na kvalitetnom image-u. Turisti moraju imati spoznaju o turističkom proizvodu koji mora jasno asocirati na turističku ponudu jer odabiru destinaciju na načelu percepcije, odnosno svijesti o destinaciji.
- Nova poslovna kultura je presudna u ostvarenju konkurentnih prednosti. Polazište procesa određenja kulture je u definiranju novih vrijednosti i

uvjerenja među djelatnicima kao i među sudionicima na tržištu. Strategija nove poslovne kulture rezultat je timskog rada u formalnim i neformalnim grupama usmjeren u stvaranju novih odnosa prema poslovnim partnerima i po toj osnovi stvaranju odrednica politike marketinga.

- Umrežavanjem se ostvaruje viši nivo usluga, bolja kvaliteta, manji stupanj dugoročnog rizika, implementacija informacijske tehnologije, database marketing... Mora nastati ne kao element prisile tržišnih uvjeta i rizika u kojem poduzeće posluje, već kao rezultat dugoročne poslovne strategije u kojoj će svi učesnici procesa profitirati: dobavljači, kupci i potrošači.

**Slika 39:** Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju



**Izvor:** Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, 1/2, 1997., str. 161.

Turistička poduzeća su tijesno povezana s ostalim privrednim poduzećima. Poslovna politika se svodi na partnerstvo poduzeća. Mnogo privrednih činioaca sudjeluje u izgradnji turističkog proizvoda koji objedinjuje mnoge privredne grane: promet, trgovinu, poljoprivredu, industriju. Zajedničkim snagama je potrebno ostvariti sinergijski efekt, odnosno realizirati proizvod koji će optimalno zadovoljiti turističke potrebe. Nužna je izgradnja marketing relationshipa između dobavljača i

turističkih poduzeća. Na stupanj uspjeha utječu različiti čimbenici u mikrokružju, a to su dobavljači, konkurenti, marketing posrednici i turisti. Optimalna koordinacija svih činioaca može producirati bolje rezultate poslovanja. Dobavljači su bitni jer se zbog specifičnosti turističkih usluga, većina njih ne može skladištiti. Konkurencija potiče na stalno usavršavanje kao i pozicioniranje na onom turističkom proizvodu gdje je manja konkurencija, odnosno gdje su veće šanse za uspjeh. Marketing posrednici olakšavaju proces privlačenja turista. Turist je osnovna karika oko koje se vrti cjelokupna marketing strategija u turizmu.

**Slika 40:** Mikrokružje turističkog poduzeća



**Izvor:** Kotler, P., Bowen, J.: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New York, 1996., str. 278.

Turističko poduzeće i njegovi dobavljači, marketing posrednici djeluju u većem makrokružju koje pruža i oblikuje turistički proizvod. Turističko poduzeće mora istraživati promjene i mora naći odgovarajuće rješenje takvom djelovanju (koje je izvan njegova utjecaja).

U novoj koncepciji poslovanja veliku ulogu ima informatizacija i sustav kvalitete.

Informatizacija postaje vodeća snaga napretka društva te je implementirana u svim djelatnostima. Područja na kojima informatizacija može polučiti najbolje rezultate su: globalizacija poslovanja, reinženjering poslovnog procesa, brzina reakcije na tržišne uvjete, povezanost, integrabilnost, upravljanje ljudskim resursima, praćenje i kontrola,

unapređivanje kvalitete, orijentacija na kupca i proizvodnja prema želji pojedinca.

**Tablica 36:** Strateški potencijal primjene u IT poslovanju

Područje	Utjecaj IT
Globalizacija poslovanja	IT jednostavno i jeftino prenosi informacije na velike udaljenosti i ukida prostorna i vremenska ograničenja u poslovanju
Reinženjering poslovnog procesa	IT podržava procesni pristup, timski rad i radikalnu promjenu poslovanja
Brzina reakcije na tržišne uvjete	IT podiže razinu operativne efikasnosti, automatizira i ubrzava procese, utječe na skraćivanje poslovnih ciklusa, čime omogućuje praćenje dinamike tržišta i bržu reakciju na strateške prijetnje
Povezanost, integrabilnost, strateška partnerstva	IT povezuje poslovne sustave i sve sudionike procesa koji imaju potrebu komunicirati, čime se pojednostavljuje organizacijska struktura, postiže visoka razina integracije poslovanja i izbjegava uloga posrednika u transakcijama
Upravljanje ljudskim resursima	IT omogućuje pohranjivanje, distribuciju i stvaranje novog znanja, čime utječe na povećanje intelektualnog kapitala kompanije
Praćenje i kontrola	IT prati status pojedinih aktivnosti ili procesa dok oni još traju, čime se korekcije i ispravke mogu izvršiti dok proces još traje
Unapređenje kvalitete	IT omogućuje brzu analizu procesa, a njezina inovativna promjena može znatno unaprijediti kvalitetu usluge prema krajnjim kupcima
Orijentacija na kupca i proizvodnja prema želji pojedinca	IT omogućuje pojedinačnu efikasnu komunikaciju s milijunima kupaca, brzi odgovor na njihove potrebe i proizvodnju proizvoda koji su prilagođeni ukusu pojedinca

**Izvor:** Spremić, M.: *Strategijski aspekti primjene informacijske tehnologije u svijetu i izazovi hrvatskog gospodarstva*, Ekonomski pregled, 5–6/2000., str. 528.

U turizmu se najviše primjenjuje na području istraživanja tržišta, donošenju poslovnih odluka, financijskom poslovanju, komunikaciji i promociji na turističkom tržištu. Informatika predstavlja najpropulzivniju granu koja doživljava najbrži napredak.

Turizam mora iskoristiti sve prednosti informatičkog poslovanja i minimalizirati negativnosti u cilju vlastitog prosperiteta.

Prednosti informacijske tehnologije su ogromne. Ističe se veća kvaliteta usluga, veća brzina komuniciranja, djelotvornija promocija, implementacija web stranica, brži pristup do željenih informacija i podataka, mogućnost rezervacije, jednostavnost upravljanja podacima,

smanjenje troškova poslovanja, efikasnije istraživanje tržišta, korištenje na većini poslova na turizmu, efikasnost i produktivnost različitih operacija.

Negativne informacijske tehnologije u turizmu su sporadične: nužnost nabave opreme, obučavanje kadrova, menagera, potrebe djelatnika, prebukiranost informacijama, nemogućnost nalaženja potrebnih informacija u obilju podataka.

Značaj Interneta u gospodarstvu je sve važniji. Prema studiji Cisco Systems vrijednost poslovanja preko Interneta u europskom gospodarstvu porasti će sa sadašnjih 53 milijardi USD na 1.200 milijardi USD u sljedeće četiri godine. Također nedavni neuspjesi nekih većih dot.com poduzeća neće imati većeg učinka na zamah prebacivanja poslova na Internet. Njemačka sada ostvaruje 12,1 milijardi prometa, a imati će za četiri godine 317 milijardi. Cijela istočna Europa ima tek 300 milijuna prometa, a imati će 14,6 milijardi USD, manje od bilo koje zapadne zemlje (Prilog 20).

Osim Interneta sve je značajniji E-commerce kao faktor razvitka turizma i čitavog gospodarstva. Pomoću njega dobiva se povratna veza s tržišta, odnosno način kako je tržište prihvatilo novi proizvod. Zapažanja kupaca (turista) su osnova za optimaliziranje proizvoda kako bi najadekvatnije zadovoljio potrebe potražnje.

Kvaliteta je samouspostavljena viša razina poslovanja i kontrola odstupanja u ispunjavanju želja gostiju. Ona je sveukupnost karakteristika proizvoda i usluga koje ga čine sposobnim da zadovolji izražene i pretpostavljene potrebe. Kvaliteta je u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtjeva turista postala temeljni faktor opstanka na tržištu, profitabilnosti i razvitka čitave privrede i poduzeća. Postiže se uvođenjem određenih standarda jer ona mora biti mjerljiva. Osim toga mjerila kvalitete postavlja konkurencija sa svojim proizvodima na tržištu. Upravljanje kvalitetom je koordiniranje, usmjeravanje i kontrola svih aktivnosti koje određuju politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti te ih u okviru sustava kvalitete ostvaruje pomoću planiranja, praćenja, osiguranja i poboljšanja kvalitete.

Procesni pristup proizvodu i primjeni sustava upravljanja kvalitete sastoji se od sljedećih koraka:<sup>133</sup>

- određivanje potreba i očekivanja kupca (turista),
- utvrđivanje politike i ciljeva kvalitete u poduzeću,
- određivanje procesa i odgovornosti neophodnih za dostizanje ciljeva kvalitete,
- utvrđivanje mjera za učinkovitost svakog procesa,
- određivanje sredstava za sprečavanje grešaka i otkrivanje njenih uzroka,
- traženje mogućnosti za poboljšanje učinkovitosti i efikasnosti procesa,
- određivanje i davanje prioriteta onim poboljšanjima koja mogu dovesti do optimalnih rezultata,
- planiranje strategije procesa i resursa za postizanje ciljeva poduzeća,
- praćenje troškova i efekata poboljšanja,
- procjena rezultata u odnosu na očekivane rezultate.

TQM je sustav koji osigurava željeni kvalitet. Teži stalnom poboljšavanju i unapređenju proizvoda i usluga. TQM kao nova poslovna politika i strategija razvitka potencira četiri apsoluta kvalitete:<sup>134</sup>

- kvaliteta znači udovoljavanje zahtjevima kupca,
- kvaliteta mora biti sadržana već u funkciji prevencije, a ne tek u funkciji otklanjanja grešaka i nedostataka,
- standardi kvalitete pružanja usluga biti će stvoreni onda kada ne postoje nikakvi nedostaci u sadržaju i strukturi usluga, kao ni u procesu usluživanja,
- mjera kvalitete očituje se kao cijena neudovoljavanja zahtjeva kupaca kao korisnika usluga.

<sup>133</sup> Vujić, V.: *Izgradnja sustava kvalitete u hotelijerstvu i turizmu*, Zbornik radova "Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000., str. 193.

<sup>134</sup> Bujanović, M.: *Potpuno upravljanje kvalitetom*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka, 1995., str. 75.

Prednosti uvođenja sustava TQM u poslovanje turističkih poduzeća su:<sup>135</sup>

- povećava se kvalitete proizvoda i usluga,
- povećava se konkurentska sposobnost i tržišna snaga poduzeća,
- smanjuju se troškovi poslovanja,
- povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja,
- povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih,
- povećava se kvaliteta upravljanja,
- povećava se ugled i vrijednost poduzeća.

Poduzeća koja su usvojila TQM se diferenciraju od tradicionalnih poduzeća. Njihovo poslovanje je podređeno zadovoljenju tržišta putem kontinuiranog unapređenja svih procesa, benckmarketinga, naglašavanja relativnosti managera, obveze istraživanja i razvitka. Dolazi do izražaja kreativno i strategijsko mišljenje i planiranje, rješavanje problema, konflikata, rad s timovima, participativni management, kontinuirano unapređivanje zaposlenih.

TQM poduzeće *versus* tradicionalno poduzeće:<sup>136</sup>

- turistima vođeno *versus* poduzećem vođeno poduzeće,
- totalna uslužnost kupca *versus* zadovoljenje turista u manje nego 100%,
- dugoročna obveza *versus* kratkoročna profitabilnost,
- kontinuirano unapređenje *versus* ostvarenje na vrijeme svakog troška,
- visoka kvaliteta i niski troškovi *versus* niska kvaliteta i visoki troškovi,
- kvaliteta na izvoru *versus* inspekcija nakon ostvarenja,
- vođenje ljudi i mjerenja stvari *versus* mjerenje performanci,

<sup>135</sup> Avelini Holjevac, I.: *Upravljanje potpunom kvalitetom*, Zbornik radova "Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000., str. 23.

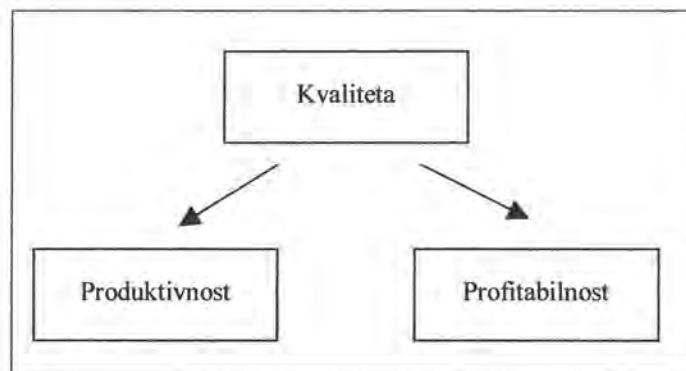
<sup>136</sup> Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 363.



- kros-funkcijski timovi *versus* top-down hijerarhija,
- višerazinska komunikacija *versus* formalni kanali top-down komunikacija.

“TQM sustav je potpuno orijentiran na tržištu, vođen kupcem (turistom). Turist je kralj u sustavu totalne kvalitete jer proces počinje s turistom (što turist želi) i završava s turistom (zadovoljan turist).”<sup>137</sup> Kvaliteta u turizmu je prije svega ispunjavanje zahtjeva i očekivanja gostiju jer gost definira kvalitetu. Kvalitetna ponuda je ona ponuda koja može zadovoljiti gosta, a proces uspostavljanja kvalitete je trajan proces. Kvaliteta je ono što turist želi i očekuje, a zadatak je turizma da zadovolji te izražene želje i ostvari profit. Ali kvaliteta u turizmu mora potaknuti i zadovoljstvo domicilnog stanovništva, nosioca ponuda i inicirati rast ostalih privrednih grana koje koaliraju s turizmom.

**Slika 41:** Zlatni trokut uspjeha



**Izvor:** Vlastita izrada

Kvalitet je složen ciklus koji obuhvaća: planiranje kvalitete, realizaciju, kontrolu i ocjenu kvalitete te poboljšanje kvalitete. Ključni nosioci u unapređenju i ostvarenju kvalitete u turizmu je management jer se kvaliteta ne proizvodi, već se njome upravlja. Kvaliteta 10% ovisi o konceptu kvalitete, a 90% o management upravljanju ljudskim potencijalima, odnosno radu zaposlenika na kvaliteti. Management vrši

<sup>137</sup> Avelini Holjevac, I.: *TQM u hotelijerstvu i turizmu*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1996., str. 9.

proces upravljanja s drugim ljudima radi ostvarenja ciljeva poduzeća u dinamičnom okruženju uz učinkovito iskorištavanje ograničenih resursa.

Sve ovo upućuje da će marketing doživjeti korjenitu rekonstrukciju u budućnosti u borbi za potencijalne turiste u turbulentnom makrookružju. Preoblikovati će se ponuda i turistička politika u cilju zadovoljenja turista. Oštra konkurentska borba inicira će sve brže i drastičnije promjene u turističkom poslovanju.

## 8. ZAKLJUČAK

Turizam je jedna od najznačajnijih pojava suvremenog čovječanstva. Sve se veći udio stanovništva okreće turizmu te turistička putovanja postaju sastavni dio života. Turističke potrebe prerastaju u primarne životne potrebe. Suvremeni čovjek teži putovanjima, promjenama i odmaku od stvarnosti.

Sve je naglašenija važnost međunarodnog turizma. Turisti nakon upoznavanja atraktivnosti vlastite zemlje teže putovanjima u udaljenije destinacije. Paralelno se javljaju orijentalne destinacije izvan Europe koje postaju sve popularnije. Turisti se okreću nedovoljno istraženim i turistički nedovoljno valoriziranim odredištima.

U receptivnim zemljama sve je veći udio inozemnih gostiju. Na primjeru Hrvatske u 2000. godini udio inozemnih turista se popeo na 88%. To znači da se ponuda treba prilagoditi potrebama inozemne klijentele. Presudnu ulogu ima međunarodni marketing. Na osnovu istraživanja tržišta mora razviti marketinške strategije s ciljem maksimalnog zadovoljenja inozemne potražnje.

Turizam postaje jedna od najvažnijih izvoznih grana. Potiče razvitak ostalih privrednih grana i osigurava nevidljivi izvoz njihovog proizvoda oslobođen različitih carinskih ograničenja.

Turizam znatno pridonosi povezivanju ljudi i zemalja. Javljaju se različite ekonomske i političke integracije (najznačajnija EU). Nestaju razlike između ekonomija, običaja, stilova života. Uvodi se jedinstveno europsko tržište, jedinstvena valuta, jedinstvena privreda u kojoj svaka zemlja razvija privredne djelatnosti proporcionalne vlastitim konkurentskim prednostima, resursima i mogućnostima. Paralelno se i na području turizma formira jedinstveno tržište EU. Ostale zemlje imaju sekundarnu važnost te su tretirane kao tranzicijske zemlje s nerazvijenim privredama i nekonkurentnim masovnim turizmom. Takva negativna slika u svijesti turista otežava turistički prosperitet tih zemalja koje teže povezivanju s EU kao jamstvu uspješnijeg privrednog i turističkog poslovanja.

Turistička ponuda se neprestano razvija prema poticajima s tržišta. Razvijaju se novi kvalitativni trendovi ponude, implementiraju se novi sadržaji. Preoblikuje se stari turizam u nove pojavne oblike preko promjene ponašanja turista, turističkih atraktivnosti, upravljanja turizma i turističke politike, destinacijskog promišljanja turizma. Promjene su uslijed konkurentske borbe sve brže i drastičnije tako da je teško predvidjeti budući razvitak ponude.

Na turističkom tržištu ostvaruje se kvantitativni (sve veći broj turista) i kvalitativni (zadovoljavaju se sve složenije i razvijenije turističke potrebe) rast turističkih putovanja. Rezultat je razvitak selektivnih oblika turizma i novih sadržaja. Selektivni turizam je turizam namijenjen turistu individualcu i njegovim potrebama. Zadovoljava određen segment potražnje te teži originalnim sadržajima.

Turistički razvitak mora biti limitiran brigom za ekologijom jer turizam može nepovratno uništiti prirodnu osnovu na kojoj se razvio. Suprotstavljaju se dva procesa: neograničena turistička izgradnja koja devastira prirodu i ekoturizam – povratak iskonskoj prirodi. Ipak sve je naglašenija svijest o očuvanju prirode.

Nova koncepcija turizma mora biti temeljena na načelu tržišta, ekološke ravnoteže i destinacijskog koncepta razvitka. Upravljanje turizmom mora pronaći odgovor na nove trendove, promjene u ponašanju turista i turističkoj ponudi i neprestano biti u funkciji optimalnog zadovoljenja turističkih potreba. U cijelom tom sustavu turist mora biti u središtu te cjelokupno turističko poslovanje mora biti podređeno ispunjenju njegovih potreba.

U suvremenom turizmu sve je veći značaj destinacijskog marketinga i destinacijskog promišljanja turizma. Destinacija postaje osnovna funkcionalna jedinica koja jedinstveno nastupa na europskom turističkom tržištu. Strateškim marketingom se definiraju razvojne tendencije turizma. Presudna je važnost strategija segmentacije, izbora ciljnog tržišta i pozicioniranja. Nužno je pravilno odabrati ciljni segment tržišta na osnovu komparativnih prednosti i resursa kojemu će biti podređena cjelokupna turistička nadgradnja. Destinacija mora definirati selektivnu ponudu s kojom će najoptimalnije zadovoljiti turističke potrebe u odnosu na konkurenciju. U procesu privlačenja turista potrebno je naglasiti attribute pozicioniranja i determinante atraktivnosti koje će stvoriti

pozitivnu sliku u svijesti potencijalnih gostiju. Elementima marketing mix-a nužno je približiti se turističkoj potražnji. Nužno je razviti prepoznatljiv turistički proizvod temeljen na autohtonim vrijednostima, diverzificirati i kvalitativno obogatiti turističku ponudu. Paralelno se mora kreirati kvalitativni image destinacije jer turisti odlučuju na osnovu slika i vizija. Potrebno je biti drugačiji od konkurencije te originalnim rješenjima preusmjeriti turističku potražnju.

Hrvatska je još uvijek udaljena od suvremenih turističkih tendencija. Iako se u 2000. i 2001. godini Hrvatskoj "dogodio" turizam, teško je premostiti godinama nataložene probleme. Izdvaja se prirodnim ljepotama i resursnom osnovom, dok cjelokupna turistička nadgradnja značajno zaostaje za vodećim receptivnim zemljama. Turistička ponuda se nije znatnije odmaknula od stereotipne ponude sunca i mora prilagođene masovnom turizmu. Rezultat je slaba struktura gostiju i nedovoljna turistička potrošnja. Osobito se to odnosi na izvanpansionsku potrošnju koja je svedena na minimum i otkriva pravu sliku hrvatskog turizma. Problem je što je turizam limitiran na ljetnu sezonu i uski priobalni pojas. Također je nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta kao i infrastrukturna osnova za veći prihvat gostiju.

Hrvatska treba definirati razvojnu strategiju i viziju. Mora definirati ciljnu tržišnu grupu kao i originalnu ponudu kojom će produžiti sezonu i turistički valorizirati sve regije. U razvojnoj strategiji potrebno je koordinirano djelovanje svih nosioca ponude od državne razine do lokalnih jedinica. Također lokalno stanovništvo mora biti u funkciji turizma.

Hrvatska mora stvoriti prepoznatljiv proizvod i dati vlastiti pečat univerzalnoj ponudi kojom će se distancirati od europske konkurencije. Bitno je naglasiti kulturne vrijednosti, običaje, tradiciju, manifestacije,... Temelj je kvalitativno unaprijediti i proširiti ponudu atraktivnim sadržajima primjerenim suvremenom turistu. Uniformiranost hotelskih giganata potrebno je zamijeniti raznovrsnošću sadržaja boravka, bezličnost turističkih mjesta njihovom prepoznatljivošću, a stereotipnu shemu hotel-plaža sustavom ponude po mjeri čovjeka te prisnošću i intimnošću ugođaja. Potrebno je šarenilom ponude iznuditi veću izvanpansionsku potrošnju i prisiliti goste na aktivan odmor. Neprestano se treba animirati goste u cilju njihove zabave i zadovoljstva. Hrvatska nužno mora kreirati vlastiti image kao konkurentna turistička zemlja s kvalitetnom ponudom. Treba se izdignuti iz duha masovnog turizma, nestabilne političke situacije.

Različitim promotivnim aktivnostima treba privući potencijalne turiste i stvoriti pozitivnu sliku o Hrvatskoj kao atraktivnoj turističkoj destinaciji.

Turistička ponuda se sve brže i drastičnije mijenja, javljaju se novi trendovi ponude. Najizraženiji trendovi su brodske ture i tematski parkovi. Brodske ture su se razvile kao težnja turista za putovanjem morem i upoznavanjem različitih destinacija uz brojne sadržaje na brodu. Tematski parkovi postaju sve značajniji u ponudi primjerenoj obitelji s djecom. Nažalost, takvi elementi u Hrvatskoj su u samom začetku.

Marketing strategije budućnosti trebaju biti u funkciji turista te se novim sadržajima prilagoditi turističkim potrebama. Paralelno je nužno stvoriti novu ponudu, biti ispred turista i prilagoditi ih novim poticajima s tržišta. Preferencije turista su vrlo promjenjive, a statičnost turističke ponude otežava pravovremeno zadovoljavanje turističkih potreba.

Nove promjene u makrookolini aktiviraju sve češće promjene turističkog poslovanja. Javljaju se novi smjerovi i oblici marketinških strategija. Sve je naglašeniji značaj kvalitete ponude. Turist je kralj u sustavu kvalitete koja je određena intenzitetom zadovoljavanja turističkih potreba.

## LITERATURA

### a) Knjige:

1. Aćimović, M.: *Međunarodna privredna suradnja*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991.
2. Ansoff, H.I.: *The New Corporate strategy*, John Willey & Sons, New York, 1988.
3. Ashworth, G., Godall, B.: *Marketing Tourism Places*, Routledge, London, 1995.
4. Avelini Holjevac, I.: *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
5. Baker, M.J.: *Marketing*, Macmillan, London, 1998.
6. Baum, T.: *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry*, International Thomson Business Press, London, 1995.
7. Bazala, A.: *Metode istraživanja tržišta*, Informator, Zagreb, 1973.
8. Bennett, P.: *Marketing*, McGraw-Hill Inc., New York, 1988.
9. Berc-Radišić, B.: *Marketing u hotelijerstvu*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1999.
10. Bovee, L. C., Thill, V.J.: *Marketing*, Mc Graw – Hill Inc, New York, 1990.
11. Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
12. Cicvarić, A.: *Ekonomika turizma*, Samobor, Zagreb, 1990.
13. Coltman, M.: *Tourism marketing*, NNR, New York, 1989.
14. Courtland L. Bovee: *Marketing*, McGraw-Hill Inc. New York, 1988.
15. Davidson, R., Maitlaub, R.: *Tourism destination*, Hodder&Stoughton, London, 1999.
16. Days, G.S., Wensley, R.: *Assessing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, 1988.
17. Dewit Coffman, D.: *Marketing for A Full House*, Scholl of Hotel Administration, Cornell University, Itwaca, New York, 1976.
18. Dibb, S i dr.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995.

19. Dörfler, C., Kohl, M., Siegel, C.: *Qualität im Tourismus*, Wifö Österreich, Wirtschaftskammer, Wien, 1994.
20. Drieseberg, T.: *Lebenstill – Grundlage Moderner Marketsegmenting*, Planning und Analyse, Hannover, 1995.
21. Drucker, P.: *Inovacije i poduzetništvo*, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1990.
22. Drummond, E. K.: *Human Resource Management for the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990.
23. Dulčić, A.: *Turizam, načela razvitka i praksa*, Institut za turizam, Zagreb, 1991.
24. Ferner F.: *Urlaub wie Persil verkaufen*, Oesterreichischer Wirtschaftsverlag, Wien, 1992.
25. Foley, M., Lennon, J., Maxweel, G.: *Hospitality, Tourism and Leisure Management*, Cassell, London, 1998.
26. Godall, B., Ashworth, G.: *Marketing in the Tourism Industry*, Routledge, London, 1995.
27. Graham, P., Mather, S.: *The International Hotel Industry EIU*, London, 1995.
28. Harrison, T.: *A Handbook of Advertising Techniques*, Hogan page, London, 1987.
29. Horner, S. J., Swarbrooke, T.: *Marketing Tourism Hospitality and Leisure in Europe*, International Thomson Business Press, London, 1997.
30. Hollier, R.: *Les Structures Nationales et Regionales des Organismes Officiels de Tourisme en Europe*, Paris, 1993.
31. Holloway, J. C.: *The Business of Tourism*, Longman Group Limited, London, 1994.
32. Holloway, J.C., Planat, R.V.: *Marketing for Tourism*, Pitman publishing, 1989.
33. Howforth M., Munt, I.: *Tourism and Sustainability*, Rontledge, London, 1993.
34. Ivanović, Z.: *Financijski menedžment*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.
35. Keller, G., Sudar, J.: *Promocija*, Informator, Zagreb, 1991.
36. Kobašić, A., Senečić, J.: *Marketing u turizmu*, Školska knjiga, Zagreb,



1989.

37. Kotler, P., Bowen, J.: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New York, 1996.
38. Kotler, P.: *Marketing places*, The Free Press, New York, 1993.
39. Kotler, P.: *Upravljanje marketingom I i II*, Informator, Zagreb, 1994.
40. Kripendorf, J.: *Putujuće čovječanstvo*, Liber, Zagreb, 1986.
41. Kripendorf, J.: *Marketing et Tourisme*, Herbert Long, Bern, 1973.
42. Lambin, J.: *Strategic Marketing a European Perspective*, McGraw-Hill Inc., New York, 1993.
43. Levitt, T.: *Marketing Imagination*, The Free Press, New York, 1986.
44. Lockwood, A., Backer, M., Ghillyer, A.: *Quality Management in Hospitality*, Cassell, New York, 1996.
45. Lewis, R. C., Chambers, E. R.: *Marketing Leadership in Hospitality*, VHR, New York, 1989.
46. Madaro, S.: *International Marketing, A Strategic Aproach to World Markets*, Unwin, London, 1977.
47. Magaš, D.: *Turistička destinacija*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997.
48. Marković, S., Marković, Z.: *Ekonomika turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1972.
49. Matas, M.: *Zaštita okoline danas i sutra*, Školska knjiga, Zagreb, 1989.
50. Mazanec, J.: *International City Tourism, Analysis and Strategy*, Pinter, London, 1997.
51. McIntyre, G.: *Suistenable Tourism Development, Guide for Local Planers*, Madrid, WTO, 1993.
52. Middleton, V. T. C.: *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann Ltd., Oxford, 1993.
53. Mileta, V.: *ABC Europska zajednica*, Školska knjiga, Zagreb, 1992.
54. Mileta, V., Vukadinović, R.: *Europa iza ugla*, August Cesarec, Zagreb, 1990.
55. Mileta, V.: *Gospodarska sinteza Europe*, Školska knjiga, Zagreb, 1993.
56. Mileta V.: *Međunarodne ekonomske organizacije i integracije*, Zagreb, 1988.

57. Mileta, V.: *Uvod u međunarodne ekonomske odnose*, Narodne novine, Zagreb, 1988.
58. Morgan, M.: *Marketing for Leisure and Tourism*, Prentice Hall, 1990.
59. Nemarnik, I.: *Tržišno poslovanje i međunarodni marketing*, Rijeka, 1988.
60. Paliwoda, S.: *International Marketing*, Butterworth - Heinemann Ltd., Oxford, 1993.
61. Peter, P. J., Donnelly, Jr. J.: *A preface to Marketing Management*, Irwin, Sydney, 1997.
62. Porter, M.E.: *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1980.
63. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999.
64. Radišić, F.: *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, Otokar Keršovani, Opatija, 1984.
65. Radišić, F.: *Poduzetnički management u turizmu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997.
66. Radišić, F.: *Turizam i turistička politika*, Otokar Keršovani, Opatija, 1989.
67. Ries, A., Trout, J.: *Positioning: The Cattle for Your Mind*, Warner Books Edition, New York, 1990.
68. Ritchie, B., Goeldner, C.: *Travel, Tourism, and Hospitality Research*, John Wiley-Sons, 1987.
69. Rocco, F.: *Marketing - osnove i načela*, Birotehnika, Zagreb, 1991.
70. Rocco, F.: *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1998.
71. Samardžija, V.: *Europska unija i Hrvatska*, IRMO, Zagreb, 1994.
72. Schmitt, O., Simonson, A.: *Marketing Esthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, The Free Press, New York, 1992.
73. Senečić, J., Vukonić, B.: *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1998.
74. Senečić, J.: *Istraživanje tržišta*, Mikrorad, Zagreb, 1997.
75. Senečić, J.: *Promocija u turizmu*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1998.
76. Srića, V.: *Inventivni menedžer*, Zagreb, 1993.

77. Srića, V.: *Principi modernog menedžmenta*, Zagreb, 1992.
78. Sudar, J., Keller, G.: *Promocija*, Informator, Zagreb, 1991.
79. Šunić, Š., Bazala, A.: *Marketing – mogući pogled na razvoj marketing koncepcije ulaskom u 21. Stoljeće*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991.
80. Teare, R., Mazanec, J., Crawford–Weley, S.: *Marketing in Hospitality and Tourism*, Cassell, 1994.
81. Vellas, F., Becherel, L.: *International Tourism*, Macmilian Business, London, 1995.
82. Vezjak, D.: *Međunarodni marketing*, Maribor, 1987.
83. Vizjak, A.: *Hrvatski turizam u Europskoj i svjetskoj turističkoj razmjeni*, Hotelijski fakultet, Opatija, 1997.
84. Vukonić, B.: *Turizam u susret budućnosti*, Mikrorad, Zagreb, 1994.
85. Vukonić, B.: *Turizam i razvoj*, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
86. Vuković, I.: *Menedžment i strateško planiranje*, Menora d.d., Opatija, 1997.
87. Waters, S.: *Traveler Industry World Yearbook, The Big Picture*, New York, 1991.
88. Weber, S., Mikačić, V.: *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
89. Wind, Y.: *Going to a Market*, New Twist for Sone Audt, 1992.
90. Witt, S.F., Witt, A.C.: *Modeling and Forecasting in Tourism*, Academic Press, 1997.
91. Witt, S., Mouthinho, O.: *Tourism Marketing and Management, Handbook*, Prentice Hall, 1995.
92. Wyatt, T., Rudden, B.: *Basic Community Laws*, Oxford, Clarendon Press, 1999.

## **b) Članci:**

1. Aćimović, M., Cicvarić, A.: *Mjesto i uloga poduzetničkog managementa u formiranju ponude za hotelsko turističku ponudu*, Hotelska kuća '94., Opatija, 1994.

2. Avelini Holjevac, I.: *Productivity Problems of the Hotel Industry of Countries in Transition*, Capetown, 1997.
3. Avelini Holjevac, I.: *TQM u hotelijerstvu i turizmu*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1996.
4. Avelini Holjevac, I.: *Uključivanje hotelijerstva Hrvatske u internacionalni standardni sustav*, UT, 12/1992.
5. Avelini Holjevac, I.: *Upravljanje potpunom kvalitetom*, Zbornik radova "Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000.
6. Avelini Holjevac, I., Peršić, M., Blažević, B.: *Globalizacija sustava obrazovanja za turističke i hotelske menadžere*, Turizam, 2/2000.
7. Bartoluci, M.: *Iskonska potreba za igrom, sportom i rekreacijom*, Hotel & Restaurant, br. 6, UT, Zagreb, 1997.
8. Berc-Radišić, B.: *Utjecaj turističke potražnje za razvoj poduzetništva u hotelijerstvu*, Hotelska kuća '94., Opatija, 1994.
9. Bilić, S.: *Masovni turizam na zalazu?*, Ugostiteljstvo i turizam, br. 1/1995.
10. Blažević, B.: *Kriteriji za strategiju gospodarskog razvoja Hrvatske*, Ekonomija, 2/1999.
11. Bojanic, David C.: *The Use of Advertising in Managing Destination Image*, Tourism Management, 4/1991.
12. Bordas, E.: *Competitiveness of Tourism destination in Long Distance Markets*, Revue de Tourisme, 3/1994.
13. Borković, V.: *Problem povećavanja proizvodnosti u turizmu ostaje otvoren i u slijedećem stoljeću*, Zbornik radova "Turizam u Hrvatskoj na prijelazu stoljeća", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1990.
14. Bošković, D.: *Kadrovi i menadžment u funkciji unapređenja kvalitete turističke ponude*, Hotelska kuća '96., Hotelijerski fakultet, Opatija, 1996.
15. Bowen, J.T.: *Market Segmentation in Hospitality Research, No Longer a Sequential Process*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10/7, 1991.

16. Bowen, J.T., Sparks, B.A.: *Hospitality Marketing Research. A Content Analysis and Implications for Future Research*, International Journal of Hospitality Management, 17/1991.
17. Branulich, C.G., Morrison, A.M., Feng, F.: *National Tourist Office: Service Quality Expectations and Performance*, Journal of Vacation Marketing, 3/1993.
18. Bujanović, M.: *Potpuno upravljanje kvalitetom*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka, 1995.
19. Bulić, N.: *U susret novoj kvaliteti*, Turizam 6/1997.
20. Calantone, R.J., Mazanec, J.A.: *Marketing Management and Tourism*, Annals of Tourism Research, 1/1991.
21. Cerović, Z.: *Yield Management of The Tourism Offer in Sports and Recreation*, Sport for All-Health-Tourism, CESS, Zagreb, 2001.
22. Cerović, Z., Milohnić, I.: *Project management and Information Tehnology*, Hotel 2000, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2000.
23. Cetinski, V.: *Zaštita okoliša u strategiji razvoja turizma u Republici Hrvatskoj*, Gospodarstvo Istre, 1-2, 1994.
24. Chen, J.: *The Tourists' Cognitive Decision Marketing Model*, Revue de Tourisme, Aiest, 1/1998.
25. Cizmar, S., Weber, S.: *Marketing Effectiveness of the Hotel Industry in Croatia*, Hospitality Management, 3/2000.
26. Costa, J., Eccles, G., Teare, R.: *Trends in Hospitality, Academic and Industry Perceptions*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7/1997.
27. Crnjak-Karanović, B.: *Ogledi na tranzicijske probleme hrvatskog gospodarstva sa stajališta međunarodnog marketinga*, Tržište, 1/2, 1997.
28. Crompton, J.: *Choice Set Propositions in Destination Decision*, Annals of Tourism Research, 3/1993.
29. Čavlek, N.: *Reiseanalyse 2000, Putovanje Nijemaca u 1999. i namjere u 2000.*, Turizam 1/2000.
30. Črnjar, M.: *Ekonomski instrumenti politike zaštite okoliša u Europskoj Uniji*, Ekonomija 2/1999., RiFIN, Zagreb

31. Čučković, N.: *Makroekonomska reforma i privatizacija u novim europskim državama*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994.
32. Dolnicar, S., Mazanec, J.: *Destination marketing: Reinventing The Wheel or Conceptual Progress*, Destination marketing, Reports 48<sup>th</sup> Congress, AIEST, Marrakech, 1998.
33. Dujanić, M.: *Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka, 1995.
34. Dulčić, A.: *Pretvorbom do efikasnog poduzeća*, Turizam 3/4, 1992.
35. Dwyler, L., Forsyth, P.: *Economic Significance of Cruise Tourism*, Annals of Tourism Research, br. 2/1998.
36. Echtner, C., Ritchie, B.: *The Reasurement of Destination Image*, Journal of Travel Research, 3/1998.
37. Feige, M.: *Turizam na početku novog tisućljeća*, Turizam, 2/2000.
38. Ferner, F. K.: *Marketing strategie im Tourismus: Positionierung und Markenpolitik*, Hotelska kuća '96., Opatija, 1996.
39. Filipić, P., Reić, Z.: *Prema teoriji globalizacijskog procesa*, Turizam, 2/2000.
40. Fingenwald, D.: *Dug put do pravih vlasnika*, UT 2-3/1997., Zagreb
41. Font, X.: *Managing The tourist Destinations Image*, Journal of Vacation Marketing, 2/1997.
42. Fox, R.: *Profesionalno obrazovanje i kvaliteta u turizmu*, Hotelska kuća '98, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
43. Gnoth, J.: *Branding Tourism Destination*, Annals of Tourism Research, 3/1998.
44. Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičnom okružju*, XV Kongres: Hrvatsko gospodarstvo ususret XXI stoljeću, Tržište, 1/2, 1997.
45. Grbac, B.: *Rekonceptija marketinga*, Ekonomija, RIFIN, 1/1996.
46. Grbac, B., Martin, J.: *Transition and Marketing Strategies*, 2<sup>nd</sup> International Conference on "Enterprise in Transition", Management, DAAAM International Vienna, Faculty of Economics, University Split, Split, 1997.
47. Grbac, B., Martin, J.: *Osnova konkurentske prednosti uspješnih poduzeća*, Hrvatska gospodarska revija, Inženjering biro,

Zagreb, br. 6, 1997.

48. Grbac, B., Schultz, C.: *Successful Economic Transition: The Imperative and Interactive Roles of Marketing and Tourism*, referat na Međunarodnoj konferenciji "Economic System of European Union and Adjustment of Republic of Croatia", School of Business Administration and Economics Rijeka, University of Rijeka, Rijeka, 1997.
49. Grgona, J.: *Uloga i značaj kadrova u turizmu na prijelazu u novo tisućljeće*, Acta Turistica, 1/1997.
50. Grubiša, S.: *Položaj novih europskih zemalja u međunarodnoj zajednici*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994.
51. Hassan, S.: *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*, Journal of Tourism Research, 3/2000.
52. Hamel, G., Prahalad, G. K.: *Comparative Imagination and Expeditionary*, Marketing Harvard Business Review, 1991.
53. Herak, S., Kušen, E.: *Lov i ribolov u funkciji turizma*, Turizam 9-10/1993.
54. Hitrec, T.: *Europski turizam na prijelazu tisućljeća: tržišni izazov i predvidiva kretanja*, Acta turistica, 1/1999.
55. Hitrec, T.: *Turistička destinacija – pojam, razvitak, koncept*, Turizam, 3-4/1995.
56. Hitrec, T., Mikačić, V.: *Hrvatski turizam u integriranoj Europi danas i sutra*, Znanstveni skup "Turizam u Hrvatskoj", Opatija, 1993.
57. Ivandić, N., Radnić, A.: *Neizravne štete u hrvatskom turizmu*, Turizam, 1-2, 1996.
58. Jadrešić, V.: *Vrste turizma i segmentacija turističkog tržišta*, Zbornik radova "Turizam u Hrvatskoj na prijelazu stoljeća", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Sveučilišta u Splitu, Dubrovnik, 1996.
59. Jadrešić, V.: *Značaj sociokulturoloških i prostorno ekoloških elemenata u razvoju turizma*, Plasman hrvatske turističke ponude, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1993.
60. Jančić, Z., Brezovac, A.: *Hotel Impact on Tourism Destination Image*, Hotelska kuća '98, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.

61. Jandala, L.: *Destination Image Development – Tools and Techniques*, Annals of Tourism Research, 2/1997.
62. Jordan, P.: *Die position Kroatigus am Österreichischen Reisemarkt*, Tourism Hospitality Management, 1–21 1999, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
63. Jordan, P.: *Hrvatski turizam pred izazovima globalizacije*, Turizam 2/2000.
64. Jurčić, Lj.: *Multiplikativni efekt hrvatskog turizma*, Acta turistica, 2/1998.
65. Keller, P.: *Destination Marketing: Strategic Questions*, Destination Marketing, Reports 48<sup>th</sup> Congress, AIEST, Marrakech, 1998.
66. Kirigin, I.: *Gosti nisu siromašni, nego racionalni*, Novi List, 2000.
67. Kirigin, I.: *Nedostižne godine*, Novi List, 2000.
68. Kobašić, A.: *Obilježja lokaliteta i usmjeravanje razvoja turističke ponude*, Hrvatska u europskom turizmu, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1995.
69. Kobašić, A.: *Turistička destinacija i strateško (marketing) planiranje*, Acta Turistica, 7/1995.
70. Kritovac, F.: *Kategorizacija objekata u turizmu i koncept održivog razvitka*, Međunarodni znanstveni skup Prema održivom razvitku turizma u Hrvatskoj, Zagreb, 1994.
71. Kušen, E.: *Seoski turizam*, Zbornik radova "Hrvatski kontinentalni turizam", TZ Osijek, Osijek, 1993.
72. Kušen, E.: *Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir*, Turizam, 3/2000.
73. Lewis, R.C.: *The Market position: Mapping Guests Perceptions of Hotel Operations*, The Cornell Quarterly, 2/1985.
74. Litvin, S.: *Ecotourism: A Study of Purchase Proclivity*, Journal of Vacation Marketing, 1/1997.
75. Luchars, J.Y, Hinkin, T.R.: *The Service Quality Audit – A Hotel Case Study*, Contemporary Hospitality Research Journal, 1/93.
76. Malešević, S.: *Neki aspekti identiteta novih zemalja i njihovih međunarodni položaj*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994.
77. Malloy, D.C., Fennell, D.A.: *Codes of Ethics and Tourism: An*



- Expletory Content Analysis*, *Tourism Management*, 5/1991.
78. Manente, M., Furlan, M.: *Quality in The Macroeconomic System of Tourism*, *Revue de Tourisme*, AIEST, 2/1998.
79. Manente, M.: *Razumijevanje destinacije kao sustava: prijedlog metodologije*, *Turizam* 3/1999.
80. Manente, M.: *Upravljanje proizvodom ili destinacijom*, *Turizam* 3/1999.
81. Marković, S.: *Novi vjetar u stručnom školstvu*, *UT* 21/1974., Zagreb
93. Meler, M.: *Repozicioniranje turističkog proizvoda destinacije*, *Hotel 2000*, Fakultet za turistički i hotelski management, Opatija, 2000.
82. Mencer, I.: *Kružna putovanja - potencijalno ekskluzivni proizvod hrvatskog morskog brodarstva i turizma*, *Tržište* 1/2, 1997.
83. Mencer, I.: *Kružna putovanja - potencijalni proizvod hrvatskog turizma*, *Hotelska kuća '96*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996.
84. Middleton, V.: *New Marketing Conditions and The Statagic Advantages of Products Similar to Destination*, *Destination Marketing*, Reports 48<sup>th</sup> Congress, AIEST, Marrakech, 1998.
85. Monay K.J.: *Pictorial Element of Destination in Image Formation*, *Annals of Tourism Research*, 3/1997.
86. Miškulin Čubrić, D.: *Strani jezici i unapređivanje kvalitete komunikacije Hospitality industrije*, *Hotelska kuća '96*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996.
87. Morley, C.: *Experimental Destination Choice Analysis*, *Annals of Tourism Research*, 4/1994.
88. Nikić, G.: *Vanjskoekonomski položaj novih europskih država*, *Međunarodni položaj novih europskih zemalja*, IRMO, Zagreb, 1994.
89. Nikolić, Lj.: *Hrvatska ponuda na Internetu - mogućnost Interneta u promociji turističkog proizvoda*, *Infotrend*, 48/1996.
90. Olsen, M.D., Roper, A.: *Researsh in Strategic Management in The Hotel Companies*, *Hospitality Management*, 17/1998.
91. Otto J.E., Ritchie J.R.B.: *The Service Experience in Tourism*, *Tourism Management*, 3/1996.

92. Ozretić-Došen, D., Vranešević, T.: *Značaj politike marke u razvoju marketinške strategije Hrvatske kao turističke destinacije*, Acta Turistica, 2/1998.
93. Panian, Ž.: *Elektroničko poslovanje – šansa hrvatskog gospodarstva u XXI. stoljeću*, Ekonomski pregled, 3–4/2000.
94. Panian, Ž.: *Informatika u marketingu, što, kako i zašto*, Zbornik radova "Informacijska tehnologija i marketing", Informator, Zagreb, 1990.
95. Peisley, T.: *The Cruise Market in Mainland Europe*, Travel&Tourism Analyst, 1998.
96. Peračković, H.: *Utjecaj promocije na izbor turističke destinacije*, Turizam, 9–10/1995.
97. Perić, J.: *Privatizacija hrvatskog gospodarstva*, IV kongres hrvatskih hotelijera i restoratera, Zagreb, 2000.
98. Petrić, L.: *Karakteristike tržišta rada u turističkoj industriji*, Ekonomski pregled, 10/1999.
99. Pirjevec, B.: *Analiza i ocjena realnih mogućnosti za razvitak turizma*, Acta Turistica, 1/1997.
100. Pirjevec, B.: *Kreiranje image turističke destinacije nakon rata*, Acta Turistica, 2/1998.
101. Potier, F.: *Turistička mobilnost u Europi, stanje i trendovi*, Turizam, 3/2000.
102. Predežac, D., Jurčević, M.: *Promet u funkciji poticaja turizma Republike Hrvatske*, Acta Turistica, 1/2001, Zagreb
103. Radišić, F.: *Poduzetnički management u organizaciji hotelskog poduzeća*, Hotelska kuća '92., Opatija, 1992.
104. Radnić, A.: *Kvaliteta povećanja turističke potrošnje*, UT 6/1995.
105. Radošević, S.: *Konkurentna prednost Hrvatske i kako do nje*, Privredna kretanja i ekonomska politika, 9/1992.
106. Ritchie, B.: *The Branding of Tourism Destinations – Past Achievements and Future Challenge*, Journal of Vacation Marketing, 3/1998.
107. Ritchie, B. J.: *Culture As Determinant of The Attractiveness of A Tourism Region*, Annals of Tourism Research, 2/1988.
108. Ritchie, B.J.: *Measuring Destination Attractiveness a Contextual*

*Approach*, Journal of Travel Research, 2/1993.

109. Rocco, F.: *Istraživanje i informiranje za potrebe marketinga*, Zbornik radova "Informacijska tehnologija i marketing", Informator, Zagreb, 1990.
110. Rocco, F. i dr.: *Marketing u funkciji turističkog razvitka Hrvatske*, Turizam, 9-10/1993.
111. Roller, D.: *Vat & Turism*, International tourism in the 21<sup>st</sup> Century, Bratislava, 2000.
112. Samardžija, V.: *Europska unija, gospodarsko i političko okruženje Hrvatske*, IRMO, Zagreb, 1994.
113. Samardžija, V., Jurlin, K.: *Economic Internation into The EU and Regional Cooperation What Model for Croatia*, Economic System of EU and Adjustment of The Republic of Croatia, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998.
114. Sangster, A.: *European Hotel Branding*, Travel & Torism Analyst, 6/2000.
115. Sladoljev, J.: *Brzi come-back kamping turizam*, Novi List, Rijeka, 2001.
116. Smith, G., Jenner, P.: *The Impact of Festivals and Special Events on Tourism*, Travel&Tourism Analyst, 4/1998.
117. Smolčić, D.: *Marketing ekoloških vrijednosti hrvatskog turističkog proizvoda*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996.
118. Spremić, M.: *Strategijski aspekti primjene informacijske tehnologije u svijetu i izazovi hrvatskog gospodarstva*, Ekonomski pregled, 5-6/2000.
119. Šimunić, M.: *Komunikacija s tržištem i prezentacija hotela na Internetu*, magistarski rad, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2000.
120. Škuflić, L.: *Međunarodna strateška orijentacija Republike Hrvatske*, Ekonomski pregled, 3-4/1999.
121. Štoković, I.: *Formiranje turističkog proizvoda primjenom komparativnih prednosti destinacije*, Turizam u Hrvatskoj na prijelazu stoljeća, Dubrovnik, 1996.
122. Šunić, Š.: *Marketing filozofija poslovanja u gospodarstvu*, Stručne informacije, Zagreb, 1993.

123. Šunić, Š.: *Marketing koncepcija u turističkom gospodarstvu*, Gospodarstvo Istre 3/1991., 1991.
124. Šunić, Š.: *Marketing, planiranje i strategija proizvoda u turizmu, plasman hrvatske turističke ponude*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1993.
125. Švob Đukić, N.: *Suverenitet i razvoj: odnos međunarodne zajednice i novih europskih država*, Međunarodni položaj novih europskih zemalja, IRMO, Zagreb, 1994.
126. Taylor, H.: *Competitive Advantage in The Hotel Industry – Success Through Differentiation*, Journal of Vacation Marketing, 2/1997.
127. Telišman-Košuta, N.: *Glavni turistički plan Hrvatske, Pozicioniranje Hrvatske kao turističke destinacije*, Turizam 7-8/1994.
128. Tse, D.K., Wilton, P.C.: *Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension*, Journal of Marketing Research, V/1998.
129. Vanhove, N.: *Globalisation of Tourism Demand: The Underlying Factors and Impact on Marketing Strategy*, Capetown, 1997.
130. Vlahović, D.: *Razvojni problemi turizma hrvatskog Jadrana*, Turizam 5-6/1995.
131. Vlahović, D.: *Turističke teškoće i izazov tranzicijske zemlje*, Tržište, 1-2/1997.
132. Vrtiprah, V.: *The impact of The euro on Tourism in European Countries, Outside The EMU*, International Tourism in the 21<sup>st</sup> Century, Bratislava, 2000.
133. Vujić, V.: *Izgradnja sustava kvalitete u hotelijerstvu i turizmu*, Zbornik radova "Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000.
134. Vukčević, M.: *Prirodni resursi na Jadranu*, Ekologija i razvoj turizma u RH, Acta Turistica, br. 2, 1994.
135. Vukonić, B.: *Paradoksi hrvatskog turističkog razvoja*, Ekonomija, RiFIN, Zagreb, 1996.
136. Vukonić, B.: *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*, Turizam, 3-4/1995.
137. Weber, S.: *Marketing destinacije u funkciji održivog razvitka turizma*, Međunarodni znanstveni skup Prema održivom razvitku

turizma u Hrvatskoj, Zagreb, 1994.

138. Weber, S.: *Measuring Destination Attractiveness Factors Using a Longitudinal Study*, Destination Marketing, Report 48<sup>th</sup> Congress, AIEST, Marrakech, 1998.
139. Weber, S.: *Sustav strateškog planiranja marketinga i uloga turističke destinacije*, Turizam 9-10/1993., Zagreb, 1993.
140. Weber, S., Vrdoljak-Šalamon, B.: *The Need for Quality Evaluation of Destination*, 26<sup>th</sup> Annual Conference, Travel and Tourism Research Association, Acapulco
141. Weiermair, K.: *Turizam kao jedna od odrednica gospodarskog razvitka i ekonomske integracije - problemi i izgledi*, Turizam 11-12/1993.
142. Wind, Y.: *Going to a market*, New Twist for Sone and Tricks, Whorton Magazine 4/1980.
143. Yaman, H.R., Shaw, R.S.: *The Conduct of Marketing Research in Tourism*, Journal of Travel Research, 36/1991.
144. Zelenka, J.: *Information Technology in Tourism – New Trends and Technologies for 21<sup>st</sup> Century*, International Tourism in 21<sup>st</sup> Century, Bratislava, 2000.
145. Žuvela, I.: *Optimalizacija strukture ponude turističke destinacije*, Tourism and Hospitality Management, 1/1998.

### **c) Studije, statistička izdanja:**

1. Analiza usluga Hrvatske, Institut za turizam, Zagreb, 1996.
2. Analiza turističke 1999. godine, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb, 2000.
3. Europe from a to Z, Guide to European Integration, Institut für Europäische Politik, Luksemburg, 1997.
4. European Travel Monitor, Urban Tourism in Europe, Travel& Tourism Analyst, 6/1997., London
5. Guide for Investors and Business Partners, Ministarstvo turizma RH, Zagreb, 1997.
6. Glavni turistički plan Hrvatske, Horwath Consulting Wien, Institut za

- turizam RH, Zagreb, 1993.
7. Konkurentnost hrvatskog turizma, Steigenberger Consulting, Stuttgart, 1994.
  8. Global Tourism Forecasts to the Year 2000 and Beyond the World, WTO, Madrid, 1995.
  9. International Tourism Overview, Highlight-1996., WTO, Madrid, 1990.
  10. Konkurentnost hrvatskog turizma, Ministarstvo turizma RH, Zagreb, 1997.
  11. Konkurentnost hrvatskog turizma na europskom tržištu, Steigenberger Consulting GMBH, Frankfurt, 1997.
  12. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, Ministarstvo turizma RH, Zagreb, 1993.
  13. Priopćenje, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 4.42/11, Zagreb, 2001.
  14. Razvojna strategija hrvatskog turizma, Ministarstvo turizma, Institut za turizam, Zagreb, 1993.
  15. SLJH-90, SLJH-91, SLJH-96, SLJH-97, SLJH-99, SLJH-00, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb
  16. Strateški marketinški planovi Primorsko-goranske županije, Institut za turizam, Zagreb, 1996.
  17. Stavovi i potrošnja inozemnih turista, Thomas 87, Thomas 89, Thomas 94, Thomas 97, Institut za turizam, Zagreb
  18. Studies: European Union Progress on a Common Tourism Sector Policy, Travel&Tourism Analys, 1997.
  19. The World Cruise Ship Industry, Travel&Tourism Intelligence, 1999.
  20. Timeshare: Coming of Age, Travel&Tourism Intelligence, 1999.
  21. Tourism-Guide for Investors and Business Partners, Ministarstvo turizma, Zagreb, 1997.
  22. Tourism Highlights, World Tourism Organizations 2000.
  23. Tourism Market Trends Europa 1994., WTO Madrid, 1995.
  24. Tourism Policy and International Tourism in OECD Countries, 1992.-1993., OECD, 1995.
  25. Tourism taxation, Striking A fair deal, WTO, Madrid, 1998.

26. Tourism Market Trends Europa 1994., WTO Madrid, 1995.
27. Travel&Tourism A New Economic Perspective, World Travel & Tourism Council, Oxford, 1995.
28. World Development Report 1999/2000, World Bank, 2000.
29. Yearbook of Tourism Statistics, WTO, Madrid, 1997.
30. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Narodne novine, 30/1994.
31. Zakon o turističkoj djelatnosti, Narodne novine 8/1996.
32. WTO, Global Tourism Forecasts, WTO, Madrid, 1990.

## POPIS TABLICA

	stranica
<b>Tablica 1:</b> Odnos stope rasta međunarodne trgovine i društvenog bruto proizvoda	7
<b>Tablica 2:</b> Karakteristike roba i usluga	21
<b>Tablica 3:</b> Troškovi EU (u %)	35
<b>Tablica 4:</b> Broj dolazaka stranih turista	36
<b>Tablica 5:</b> Međunarodni turizam – struktura putovanja po grupama zemalja	38
<b>Tablica 6:</b> Položaj tranzicijskih zemalja na europskom tržištu	41
<b>Tablica 7:</b> Diferencijacija turista prema različitim kriterijima	52
<b>Tablica 8:</b> Glavni motivi Nijemaca za odlazak na odmor (u postocima)	53
<b>Tablica 9:</b> Ekonomsko političke, tehničko–tehnološke i komunikacijske, ekološko–prostorne i sociodemografske promjene u turizmu	61
<b>Tablica 10:</b> Europski turizam po vrsti putovanja (% vrste putovanja)	64
<b>Tablica 11:</b> Kontrasti gradskog i seoskog turizma	65
<b>Tablica 12:</b> Razine reakcije domicilnog stanovništva na povećanje turističkog prometa	71
<b>Tablica 13:</b> Uloge managera	88
<b>Tablica 14:</b> Faktori atraktivnosti destinacije uključeni u Tomas istraživanja i njihova važnost na ponašanje turista	119
<b>Tablica 15:</b> Osnovna funkcionalna podjela turističkih atrakcija (potencijalnih i realnih)	120
<b>Tablica 16:</b> Mjerenje efikasnosti marke turističke destinacije	129



<b>Tablica 17:</b> Rang lista turista bolje i lošije u Hrvatskoj	136
<b>Tablica 18:</b> Broj gostiju i noćenja	138
<b>Tablica 19:</b> Struktura turističke potrošnje u hrvatskoj konkurentnim zemljama u 2000. godini	141
<b>Tablica 20:</b> Ukupna potrošnja inozemnih turista u Hrvatskoj	143
<b>Tablica 21:</b> Analiza turista po domicilnim zemljama u razdoblju 1986.– 2000.	144
<b>Tablica 22:</b> Ciljna turistička tržišta	152
<b>Tablica 23:</b> Obučenost hrvatskih menedžera u informatičkim vještinama	154
<b>Tablica 24:</b> Selekcija ciljnih skupina po Županijama	162
<b>Tablica 25:</b> Važnost izvora informiranja turista	167
<b>Tablica 26:</b> Izbor propagandnog medija	168
<b>Tablica 27:</b> Sumarni kvalitativni prikaz atributa i varijabli (opći podaci/informacije) na izabranom uzorku hotela u Republici Hrvatskoj	170
<b>Tablica 28:</b> Broj putnika na brodskim turama	173
<b>Tablica 29:</b> Troškovi brodske ture	175
<b>Tablica 30:</b> Promet Jadrolinije Cruises	176
<b>Tablica 31:</b> Europsko tržište avanturističkih putovanja	181
<b>Tablica 32:</b> Broj turista avanturističkog turizma 2000. godine, u tisućama	181
<b>Tablica 33:</b> Rast timesharinga 1985.–98. – godišnja stopa rasta	182
<b>Tablica 34:</b> Mogućnost širenja maštovitosti poduzeća i institucija	188
<b>Tablica 35:</b> Značajke globalizacije u turizmu	189
<b>Tablica 36:</b> Strateški potencijal primjene u IT poslovanju	196

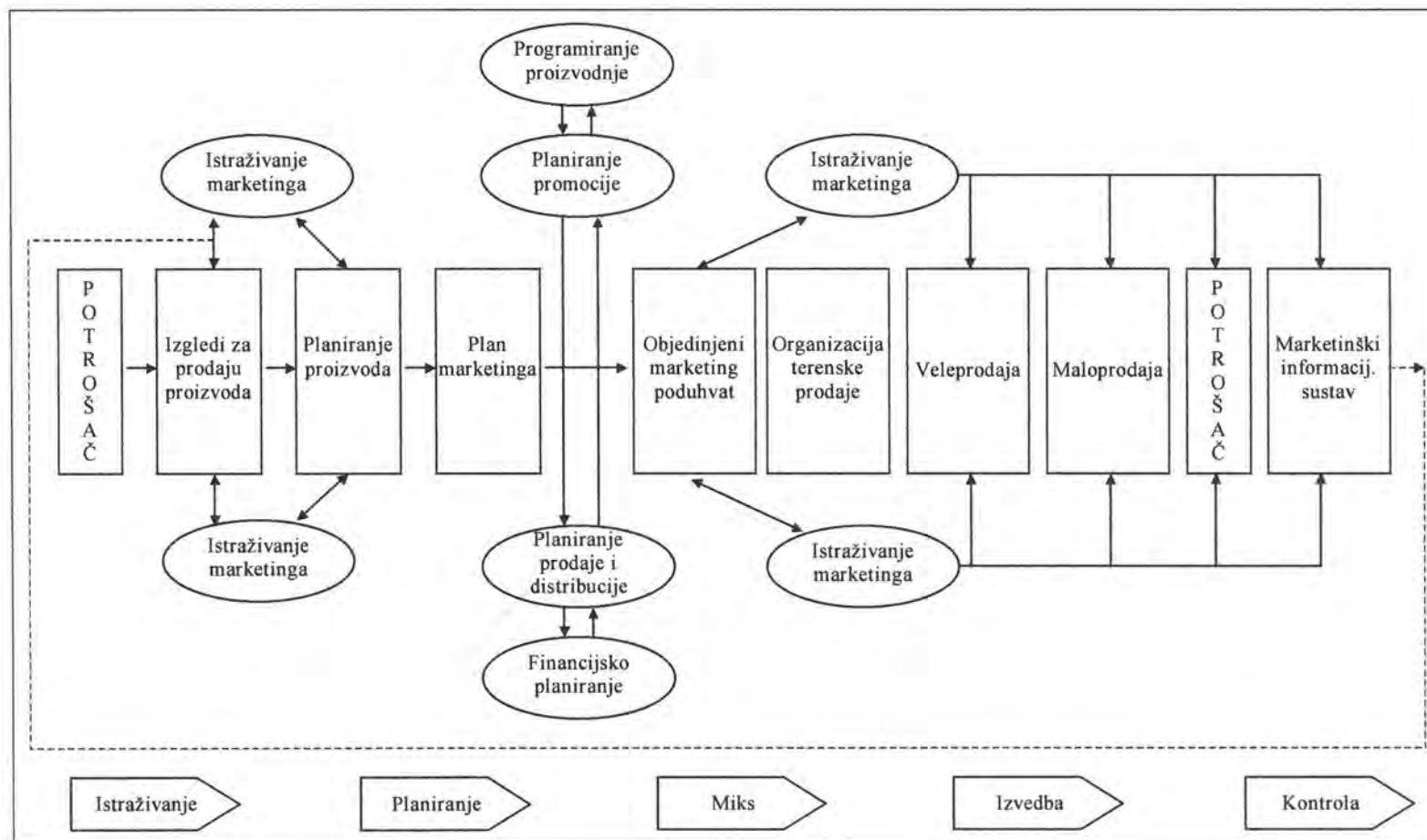
## POPIS SLIKA

	stranica
<b>Slika 1:</b> Osnovne značajke međunarodnih strateških orijentacija	11
<b>Slika 2:</b> Načini ulaza na strana tržišta	12
<b>Slika 3:</b> Glavne odluke u međunarodnom marketingu	15
<b>Slika 4:</b> Strateško upravljanje međunarodnog marketinga	17
<b>Slika 5:</b> Matrica planiranja međunarodnog marketinga	18
<b>Slika 6:</b> Pet međunarodnih strategija proizvoda i promocije	19
<b>Slika 7:</b> Strategije za međunarodnu distribuciju i određivanje cijena	20
<b>Slika 8:</b> Turistička tipologija	51
<b>Slika 9:</b> Motivi odlazaka austrijskih turista u strane zemlje i Hrvatsku, 1998.	54
<b>Slika 10:</b> Proces izbora destinacije	55
<b>Slika 11:</b> Model ponašanja turista	56
<b>Slika 12:</b> Pozicioniranje sportskog turizma	67
<b>Slika 13:</b> Interakcija sportsko–rekreativnih–zdravstvenih sadržaja u turizmu	68
<b>Slika 14:</b> Model wellness	69
<b>Slika 15:</b> Strukturalni prikaz turizma i turističkih zajednica	73
<b>Slika 16:</b> Značaj nacionalnih turističkih organizacija u destinacijskom marketingu	74
<b>Slika 17:</b> Organizacijska shema Hrvatske turističke zajednice	76
<b>Slika 18:</b> Strateška razvojno–planska osnova u turizmu destinacije	77
<b>Slika 19:</b> Postotak zaposlenog stanovništva u turizmu i prosječna stopa rasta 1995.–2000.	94
<b>Slika 20:</b> Marketinški sustav turističke destinacije	101
<b>Slika 21:</b> Životni ciklus turističke destinacije	103

<b>Slika 22:</b>	Područja primjene marketinga	107
<b>Slika 23:</b>	Marketing plan	108
<b>Slika 24:</b>	Strateško planiranje i marketing plan	110
<b>Slika 25:</b>	Faze segmentacije	112
<b>Slika 26:</b>	Pozicioniranje proizvoda turističke destinacije u odnosu na konkurenciju	113
<b>Slika 27:</b>	Proces formiranja image-a	125
<b>Slika 28:</b>	Image destinacije	125
<b>Slika 29:</b>	Komponente image-a destinacije	126
<b>Slika 30:</b>	Reakcija potencijalnih turista na formirani image	127
<b>Slika 31:</b>	Elementi marke proizvoda	128
<b>Slika 32:</b>	Ciklus turističke marke na tržištu	130
<b>Slika 33:</b>	SWOT analiza hrvatskog turizma	137
<b>Slika 34:</b>	Tendencija kretanja broja noćenja 1990.–2000.	139
<b>Slika 35:</b>	Prosječna dnevna potrošnja inozemnih gostiju 2000. godine u Hrvatskoj (u USD)	140
<b>Slika 36:</b>	Najvažniji aspekti procesa globalizacije u turizmu	190
<b>Slika 37:</b>	Elementi konkurentske prednosti	192
<b>Slika 38:</b>	Determinante konkurentnosti na turističkom tržištu	192
<b>Slika 39:</b>	Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju	195
<b>Slika 40:</b>	Mikrookružje turističkog poduzeća	196
<b>Slika 41:</b>	Zlatni trokut uspjeha	201

# **PRILOG**

## Prilog 1. Proces međunarodnog marketinga



Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 15.

## Prilog 2. Porezna politika europskih zemalja za turizam

Zemlja	Opće stope		Hotelski smještaj	Restorani	Hrana	Bezalkoholna pića	Alkoholna pića
	Standardna stopa	Snižena stopa					
Austrija	20	10	10	10; 20	10	10; 20	20
Belgija	21	6	6	6; 21	6; 12; 21	21	21
Hrvatska*	22	–	22	22	22	22	22
Češka	22	5	22	22	5	5	22
Danska	25	–	25	25	25	25	25
Francuska	20,6	5,5	5,5	5,5; 20,6	5,5	5,5	20,6
Finska	22	6; 12	6	12; 22	12	12	22
Grčka	18	8	8	8	8	8	18
Njemačka	15	7	15	7; 15	7	7	15
Mađarska	25	12	12	12	12	25	25
Irska	21	12,5	12,5	12,5	0; 12,5; 21	21	21
Italija	20	4; 10	10	10	4; 10	10; 20	20
Luksemburg	15	3	3	3	3; 15	12; 15	15
Nizozemska	17,5	6	6	6	6	17,5	17,5
Norveška	23	0	0	23	23	23	23
Portugal	17	5; 12	5	12	17	17	17
Slovenija	19	0; 18	8	8	8	8	19
Španjolska	16	4; 7	7	7	4; 7	7	16
Švedska	25	6; 12	12	25	12	12	25
Švicarska	6,5	2	6,5	2; 6,5	2	2	6,5
V. Britanija	17,5	0	17,5	17,5	0	17,5	17,5

\* Hrvatska – 0% na mlijeko i kruh

**Izvor:** Roller, D.: *Vat & Turism*, International tourism in the 21<sup>st</sup> Century, Bratislava, 2000., str. 372.

**Prilog 3: Prihod od turizma u Europi 1985.–1999.**

milijuni (US\$)

	1985.	1990.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.
Europa	62 435	143 980	173 182	211 015	221 463	221 927	229 649	
Francuska	7 942	20 184	24 678	27 527	28 357	28 009	29 931	24 657
Italija	8 756	20 016	23 927	28 729	30 017	29 714	29 809	31 000
Velika Britanija	7 120	14 940	15 190	18 554	19 173	20 039	20 978	20 972
Njemačka	4 748	10 288	14 585	17 867	17 445	16 488	16 429	9 570
Nizozemska	3 329	3 636	4 546	6 583	6 548	6 323	6 803	7 051
Austrija	5 074	13 410	13 160	13 492	12 780	10 991	11 184	11 259
Poljska				6 614	8 444	8 679	7 946	6 100
Švicarska	3 145	7 411	7 570	9 365	8 826	7 915	7 815	7 355
Turska				4 957	5 962	8 088	7 809	5 000
Ruska Federacija				4 312	6 868	4 164	6 508	7 771
Belgija				5 859	5 963	5 270	5 437	
Ukrajina				3 865	3 416	5 340	5 407	
Španjolska	8 151	18 5932	21 853	24 388	26 690	26 651	29 737	25 179
Grčka	1 428	2 575	2 876	4 136	3 723	3 772	5 182	5 471
Portugal	1 137	3 556	3 677	4 339	4 265	4 144	4 853	4 928
Češka Republika				2 875	4 075	3 647	3 719	3 600
Irska				2 691	3 022	3 189	3 252	3 306
Hrvatska				1 346	2 014	2 530	2 733	2 541
Mađarska				1 714	2 246	2 582	2 504	2 471

**Izvor:** Tourism Highlights, World Tourism Organisation 1997 and 2000.

**Prilog 4. Predviđanje europskog poslovnog turističkog tržišta 1998.–2010.**

	Prihod poslovnog turizma, 1998.		% prihod poslovnog turizma u ukupnom prihodu	% godišnjeg prihoda u poslovnom turizmu 1998.–2010.
	USD (bilijuni)	% udjela		
Francuska	32,2	17,3	24,9	3,1
Italija	27,5	14,8	28,5	3,8
Njemačka	26,7	14,4	13,2	3,3
Velika Britanija	26,4	14,2	17,6	3,6
Španjolska	17,7	9,5	34,6	5,4
Švicarska	7,5	4,0	26,5	3,1
Nizozemska	6,7	3,6	18,1	2,4
Turska	5,7	3,1	37,3	11,5
Švedska	4,7	2,5	25,7	3,1
Danska	3,5	1,9	25,2	2,5
Grčka	3,5	1,9	33,6	5,5
Finska	3,1	1,7	26,5	4,0
Norveška	2,9	1,6	24,4	3,3
Portugal	2,5	1,3	32,2	4,4
Irska	1,7	0,9	35,6	5,5
Ukupno	186	100		

**Izvor:** TTC, 1999.

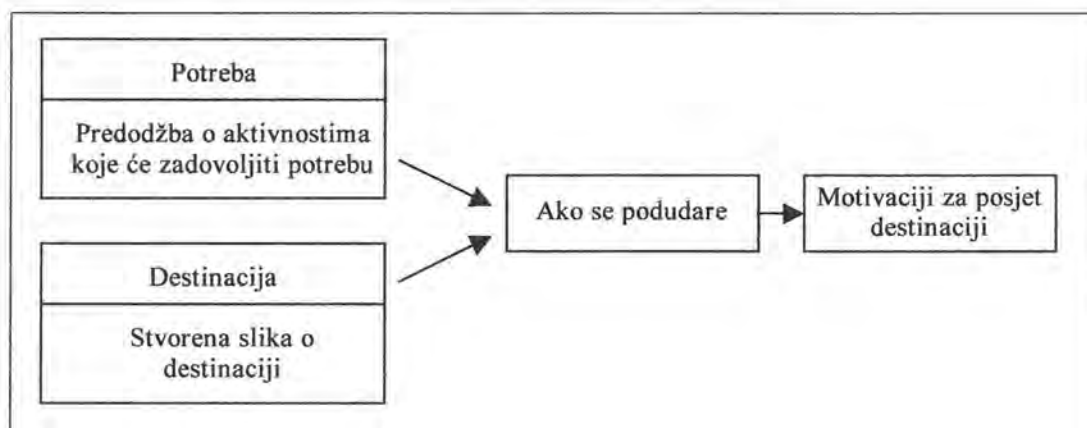


**Prilog 5. Turistički prihod u zemljama nove Europe, 1993.–1998. u milijunima USD**

	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	% u Europi
Bugarska	307	362	473	388	368	361	0,16
Češka Republika	1 559	2 230	2 875	4 075	3 647	3 509	1,55
Mađarska	1 181	1 428	1 714	2 246	2 582	2 568	1,14
Poljska	4 500	6 150	6 614	8 444	8 679	8 400	3,72
Ruska Federacija	1 474	2 412	4 312	6 868	6 900	7 107	3,14
Republika Slovačka	390	568	620	673	546	480	0,21
Rumunjska	197	414	590	529	526	547	0,24
Ukrajina	188	175	191	230	270	280	0,12
Estonija	50	92	353	470	465	483	0,21
Hrvatska	1 301	1 801	1 351	2 014	2 529	2 740	1,21

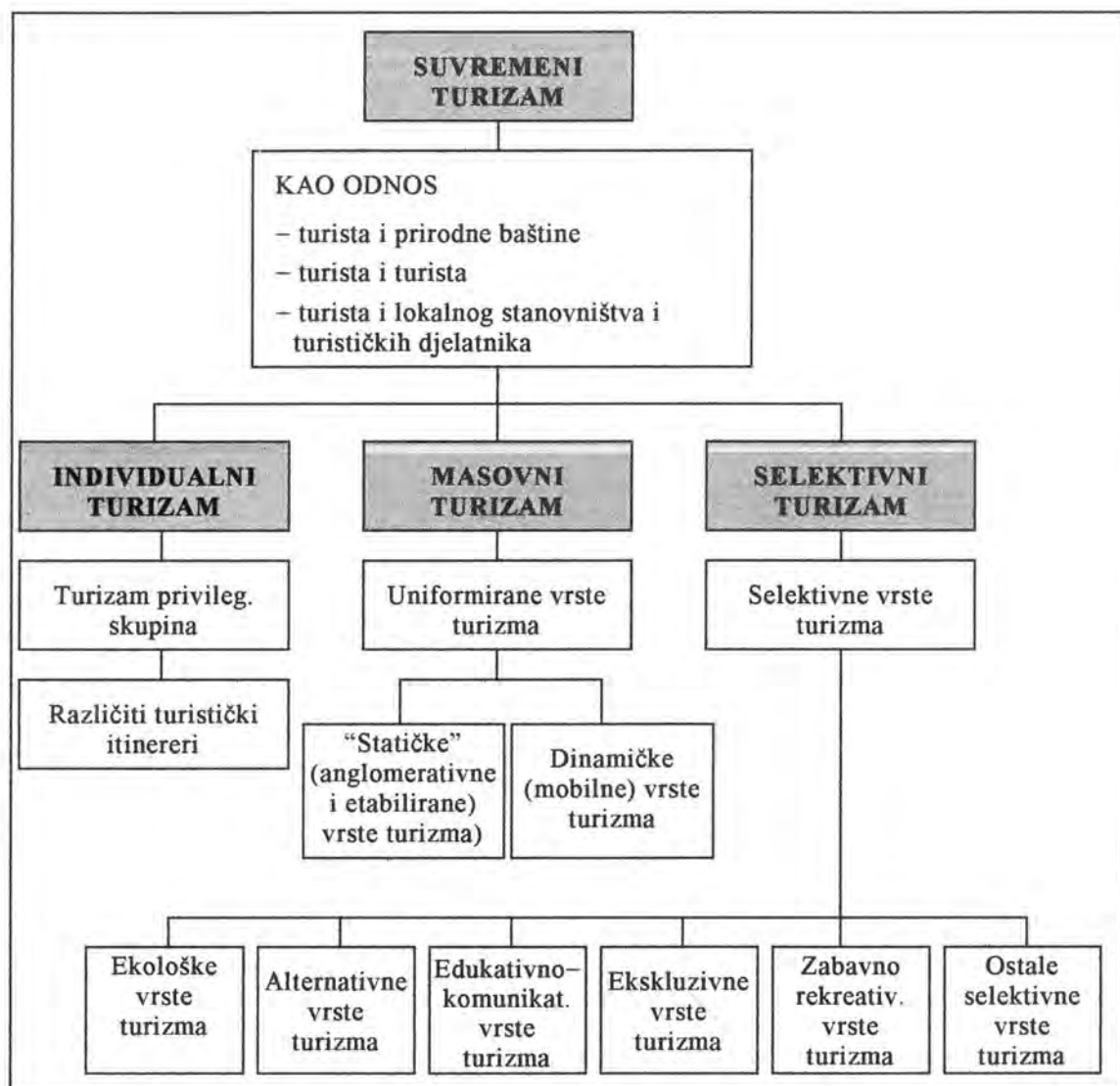
**Izvor:** WTO, Yearbook of Tourism Statistics, Madrid, 1999., WTO, Tourism Market Trends, Europe: 1999., Madrid, 1999. u: Vrtiprah, V.: *The Impact of The euro on Tourism in European country outside The EMU*, International Tourism in the 21<sup>st</sup> Century, Bratislava, 2000., str. 148.

**Prilog 6. Proces motivacije za posjetu nekoj destinaciji**



**Izvor:** Weber, S., Mikačić, V.: *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1994., str. 43.

**Prilog 7: Podjela suvremenog turizma po grupama i vrstama**



**Izvor:** Jadrešić, V.: *Vrste turizma i segmentacija turističkog tržišta*, Zbornik radova "Turizam u Hrvatskoj na prijelazu stoljeća", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik, Dubrovnik, 1996., str. 318.

**Prilog 8: Kvantitativni pokazatelji gradskog turizma**

Tržište	Ukupna putovanja	% ukupnog tržišta	% bukirano na tržištu
Njemačka	8,1	26	51
Velika Britanija	2,2	7	67
Italija	2,1	7	57
Francuska	1,9	6	59
Španjolska	1,6	5	61
Belgija	1,4	5	32
Nizozemska	1,3	4	56
Poljska	1,2	4	31
Austrija	1,0	3	48
Švedska	1,0	3	57
Finska	0,8	3	46
Danska	0,5	2	61
Norveška	0,5	2	64
Ukupno	31,0	100	52

**Izvor:** European Travel Monitor, Urban Tourism in Europa, Travel&Tourism Analyst, 6/1997., London, str. 47.

**Prilog 9: Ukupno zaposleni u ugostiteljstvu i turizmu prema stupnju stručnog obrazovanja**

Stupanj stručnog obrazovanja	Ukupno	%
Visoko	1 461	3,5
Doktori	–	–
Magistri	31	–
Više	1 918	4,6
Srednje	11 611	28,1
Niže	2 627	6,4
VKV	2 825	6,8
KV	12 662	30,5
PKV	2 095	5,1
NKV	6 186	15,0
Sveukupno	41 380	100,0

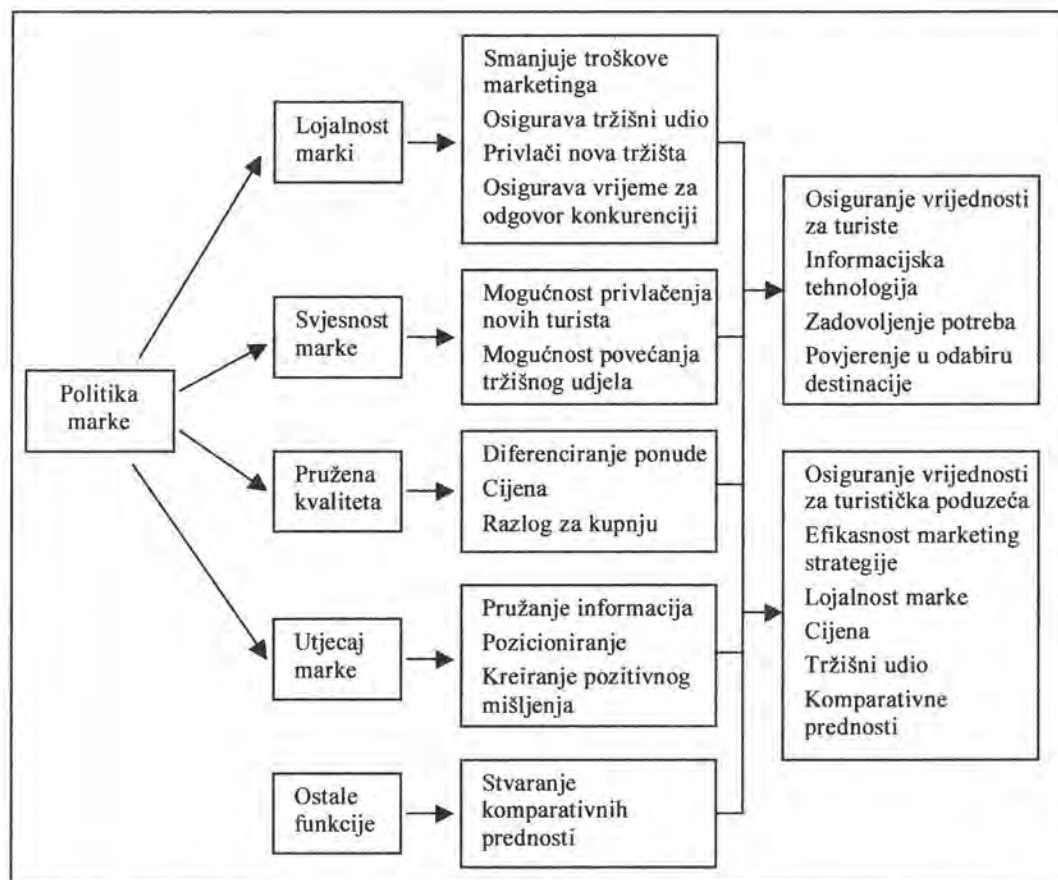
**Izvor:** Avelini Holjevac, I., Peršić, M., Blažević, B.: *Globalizacija sustava obrazovanja za turističke i hotelske menadžere*, Turizam, br. 2/2000, str. 226.

### Prilog 10: Broj posjetioca na različitim manifestacijama 1994.–98.

Događaj	Broj posjetitelja
Ljetne Olimpijske igre '96 Atlanta	9 000 000
Expo 98 Lisabon	8 000 000
Svjetsko prvenstvo u nogometu 1994. SAD	3 600 000
Notting Hil Carneval London 1997.	2 000 000
Calgary Stampede 1998.	1 100 000
Adelaide Festival 1996.	700 000
Chicago Blues Festival 1997.	600 000
Rotterdam International Film Festival 1995.	167 000
Formula I 1997. Velika Britanija	150 000
Hong Kong International filmski festival 1997.	94 000

Izvor: Smith, G., Jenner, P.: *The Impact of Festivals and Special Events on Tourism*, *Travel&Tourism Analyst*, 4/1998., str. 75.

### Prilog 11: Politika marke



Izvor: Font, X.: *Managing The tourist Destinations Image*, *Journal of Vacation Marketing*, 2/1997., str. 271.

**Prilog 12:** Osnovni pokazatelji hrvatskog hotelijerstva i usporedba s mediteranskim zemljama 1998.

	Hrvatska	Španjolska	Francuska
Prosječan broj soba u hotelu	238,0	254,0	159,0
Prosječna popunjenost soba (%)	40,8	74,0	69,7
Prosječna stopa profita (% prihoda)	13,9	28,4	30,1

**Izvor:** Cizmar, S., Weber, S.: *Marketing Effectiveness of The hotel industry in Croatia*, Hospitality Management, 3/2000, str. 230.

**Prilog 13:** Prometna infrastruktura

Zemlje	Dužina cesta (km)	Dužina autocesta (km)	Postotak autocesta	Gustoća cestovne mreže (km/km <sup>2</sup> )	Broj smrtno stradalih
Španjolska	346 858	9 063	2,61%	0,69	5 604
Francuska	893 300	10 300	1,15%	1,62	8 437
Danska	71 437	843	1,18%	1,65	454
Švedska	210 917	1 439	0,68%	0,52	529
Norveška	90 741	128	0,14%	0,28	351
Grčka	116 470	470	0,405	0,89	2 226
Poljska	381 046	268	0,70%	1,22	7 080
Hrvatska	28 170	330	1,17%	0,49	646
Slovenija	19 586	249	1,27%	0,97	309
Mađarska	188 203	438	0,23%	2,02	1 478
Češka	127 693	498	0,38%	1,62	1 360
Slovačka	17 710	288	1,62%	0,36	819

**Izvor:** Jutarnji list, Zagreb, 2001, str. 13.

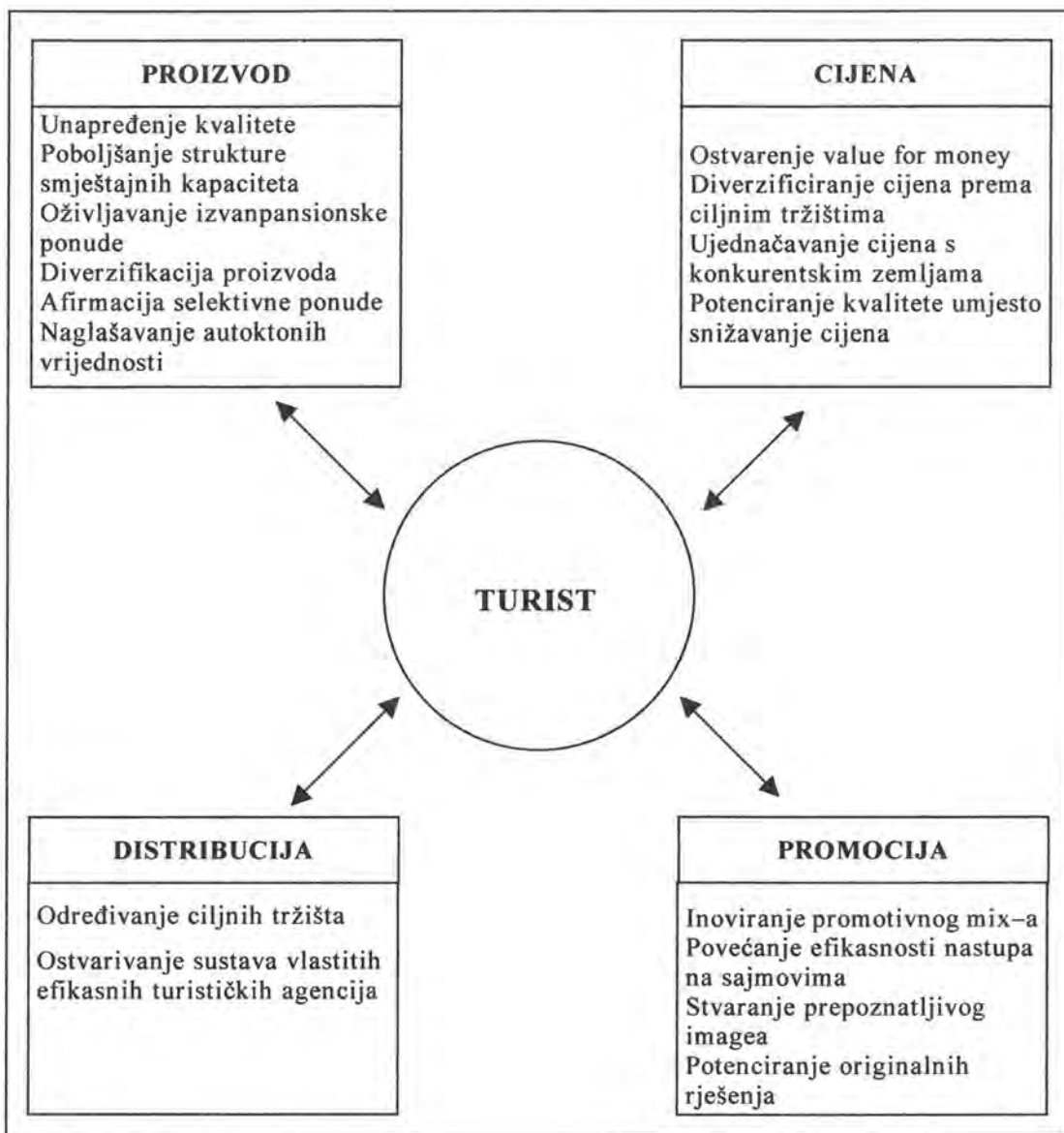
**Prilog 14:** Udio osobne potrošnje i inozemne turističke potrošnje u BDP-u Hrvatske 1989.–1998.

u mil. USD

Godina	BDP	Osobna potrošnja (C)	Inozemna turistička potrošnja (TP)	C/BDP	TP/BDP	TP/C
1	2	3	4	5	6	7
1989.	16 378	9 286	1 125	56,7	6,0	12,1
1990.	24 823	13 851	1 317	55,8	5,3	9,5
1991.	18 156	8 896	300	49,0	1,7	3,4
1992.	10 241	6 114	543	59,7	5,3	8,9
1993.	10 903	6 879	832	63,1	7,6	12,1
1994.	14 585	7 584	1 427	52,0	9,8	18,8
1995.	18 811	12 080	1 351	63,8	7,2	11,2
1996.	19 872	12 023	2 014	60,5	10,1	16,8
1997.	20 109	12 508	2 529	62,2	12,6	20,2
1998.	21 752	12 964	2 726	59,6	12,5	21,0

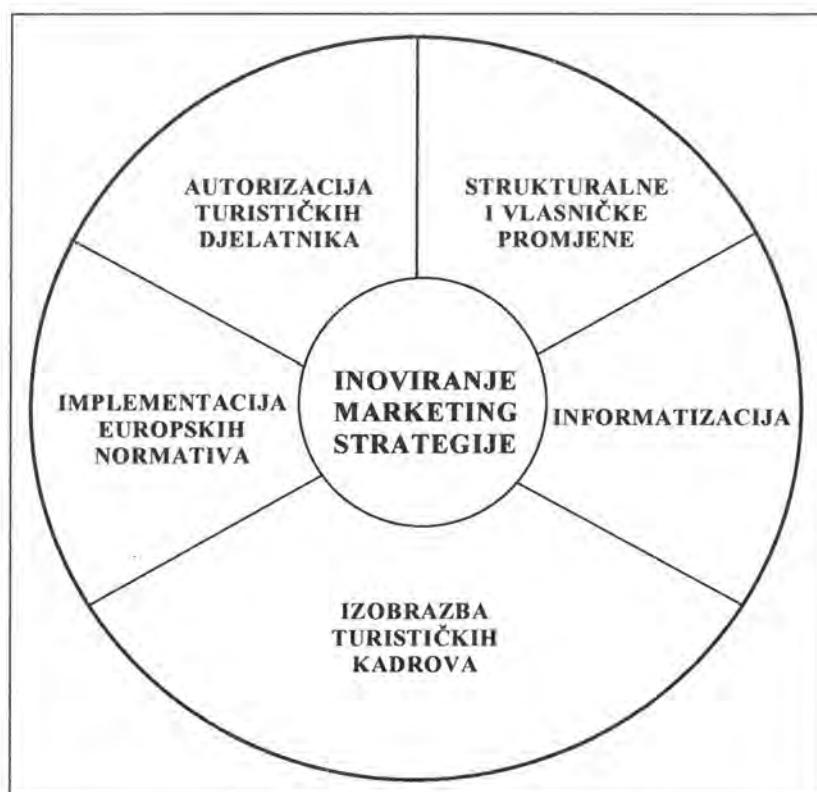
**Izvor:** Blažević, B.: *Kriteriji za strategiju gospodarskog razvoja Hrvatske*, Ekonomija, 2/1999., Zagreb, str. 179.

**Prilog 15: Optimalizacija marketing strategije hrvatskog turizma**



**Izvor:** Autor

**Prilog 16:** Procesi za optimalnu implementaciju marketing strategiju



**Izvor:** Autor

**Prilog 17:** Broj putnika na brodskim turama u 1000

	1997.	1998.	% promjena
Sjeverna Amerika	5 051	5 428	7,5
Velika Britanija	552	635	21,6
Kontinentalna Europa	805	902	12,0
Azija (osim Japana)	450	550	22,2
Japan	190	200	5,3
Australija i Novi Zeland	60	70	16,7
Latinska Amerika	300	300	0,0
Ostali	125	150	20,0
<b>Ukupno</b>	<b>7 503</b>	<b>8 235</b>	<b>9,8</b>

**Izvor:** The World Cruise Ship Industry, Travel&Tourism Intelligence, 1999., str. 72.



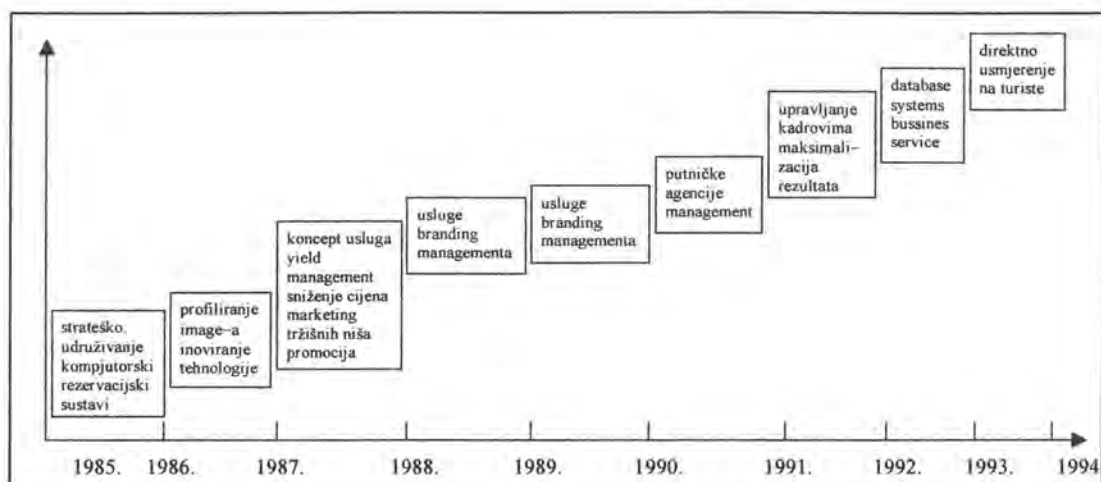
## Prilog 18: Prikladnost turističke marke Hrvatske

Prikladnost marke	Novi znak					Stari znak				
	Turisti	Studenti	Ukupno	Muški	Ženski	Turisti	Studenti	Ukupno	Muški	Ženski
1) Izrazito neprikladan	0,81	4,87	8,71	3,38	3,89	2,44	0,65	1,16	1,35	1,06
2) Neprikladan	9,76	18,38	16,24	20,24	14,13	14,63	12,99	13,46	13,51	13,19
3) Niti prikladan, niti neprikladan	35,77	29,87	31,55	26,35	34,28	35,77	30,19	31,79	26,35	34,69
4) Prikladan	38,21	38,96	38,75	38,51	38,87	34,15	41,23	39,21	40,54	38,52
5) Izrazito prikladan	15,45	7,14	9,51	11,49	8,48	13,01	14,29	13,92	17,57	12,01
	28,54%	71,46%	100%	34,34%	65,66%	28,54%	41,46%	100%	34,34%	65,66%
Ukupno	123	308	431	148	288	123	308	431	148	288
Srednja ocjena	3,58	3,25	3,34	3,34	3,34	3,41	3,56	3,52	3,60	3,41

stari znak – Rabuzinsko sunce; novi znak – rad Borisa Ljubičića

**Izvor:** Ozretić–Došen, D., Vranešević, T.: *Značaj politike marke u razvoju marketinške strategije Hrvatske kao turističke destinacije*, Acta Turistica, 2/1998., str. 129.

## Prilog 19: Komparativne metode u turizmu 1985.–1994.



**Izvor:** Vanhove, N.: Globalisation of Tourism Demand: The Underlying Factors and Impact on Marketing Strategy, Capetown, 1997.

## Prilog 20: Vrijednost poslovanja preko Interneta u Europi u milijardama USD

Zemlja	2000.	2004,
Njemačka	12,1	317,0
Velika Britanija	11,7	235,6
Nizozemska	5,7	91,6
Francuska	2,7	121,7
Švicarska	2,2	48,7
Švedska	2,2	48,7
Italija	0,7	78,2
Španjolska	0,6	36,4
Danska	0,5	18,0
Finska	0,4	17,6
Norveška	0,4	16,7
Austrija	0,1	16,1
Istočna Europa	0,3	14,6
<b>Ukupno</b>	<b>40,8</b>	<b>1 098</b>

**Izvor:** Internet