

**VISOKA ŠKOLA ZA TURISTIČKI MENADŽMENT**

**ŠIBENIK**

**Dr. sc. RATKO DOBRE**

**Mr. sc. PAVE ŽUPAN RUSKOVIĆ**

**Mr. sc. MIKEL ČIVLJAK**

# **MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE**

**(Skripta)**

**Šibenik, 2004.**

Skriptu je odobrilo Povjerenstvo za izdavačku djelatnost  
Visoke škole za turistički menadžment  
Šibenik

Nakladnik

Visoka škola za turistički menadžment

Stručna recenzija

**Prof. dr. sc. Antun Gavranić**  
**Prof. dr. sc. Boris Jurić**

Jezična lektura i korektura

**Branka Belak, prof.**

Grafički uredila

**Hana Dobre**

## U V O D

Turizam kao fenomen 20., a napose 21. stoljeća, apsolutno ima globalne razmjere. Moglo bi se kazati kako nema zemlje u svijetu koja, u većoj ili manjoj mjeri, ne razvija ili domaći ili međunarodni turizam. Temeljna karakteristika takvog (suvremenog) turizma, jeste masovnost, odnosno veliki broj učesnika u turističkim putovanjima. Po procjenama svjetskih analitičara o turističkim kretanjima, oko 3,7 milijardi ljudi svake se godine odlučuje na neki od oblika turističkog putovanja.

Po svojim ekonomskim, sociološkim, psihološkim, političkim i drugim konotacijama turizam, kao fenomen, nema pandana u nekoj drugoj pojavi ili fenomenu suvremenog svijeta.

Svi autoriteti iz područja turizma ističu da će "turistička industrija" u ovom mileniju stati "rame uz rame" naftnoj i automobilskoj industriji koje su za sada vodeće u svijetu. Iz čega proizlazi ovakav zaključak? Već danas u najrazvijenijim zemljama svijeta sektor usluga, a u njemu se nalazi turizam, zapošljava preko 80% ukupno zaposlenih.

Međutim, turizam kao značajno ekonomsko područje, a napose kao područje znanstvenog bavljenja, tek u posljednjih pedesetak godina intenzivnije se stavlja u fokus znanstvenog interesa. Doduše, ovo ne znači da se do tog razdoblja o turizmu i u znanosti nije vodila odgovarajuća pažnja i ukazivao odgovarajući značaj. Do tog razdoblja, naime, znanstveni se pristup ovoj oblasti karakterizirao kao ad hoc pristup i to znanstvenim priložima i pojedinačnim knjigama koje su objašnjavale temeljne kategorije turizma i specifičnosti ovog složenog sustava, a manje se radilo o kontinuiranom i sustavnom izučavanju. Posebno je to značajno za područje menadžmenta u turizmu, a napose menadžmenta pojedinih funkcionalnih sastavnica ovog složenog sustava, u našem slučaju o menadžmentu turističke destinacije. Menadžerska znanost u području turizma aktivirala je značajan interes brojnih stručnih i znanstvenih djelatnika, fakulteta, instituta, brojnih istraživačkih organizacija i drugih zainteresiranih za ovaj gospodarski fenomen.

Ipak, literatura iz ove oblasti, mada se svakim danom sve više obogaćuje, još uvijek je oskudna ali je za očekivati, a ima i naznaka, da će to područje uskoro biti obogaćeno brojnim i novim saznanjima. Tome posebno pridonosi i izučavanje turizma na sve brojnijim visokim školama i fakultetima.

U ovom smislu na značaju dobiva upravljački (menadžerski) aspekt, odnosno odgovor na pitanje kako i na koji način planirati, organizirati, voditi i kontrolirati procese u okviru turizma kao gospodarskoj djelatnosti bilo na nivou poduzeća ili pak nacionalne ekonomije. Dakle interes se stavlja na izučavanje menadžerskih aktivnosti kako na mikro tako i na makro nivou. U posljednje vrijeme pojavilo se nešto više radova iz područja marketinških aktivnosti, a što predstavlja solidnu osnovu za nadgradnju u istraživanju menadžerskih funkcija u turizmu. To se naročito odnosi na istraživanje problema vezanih za upravljanje marketingom na nivou poduzeća turističkog gospodarstva (hotelska poduzeća, organizatori putovanja, avio-kompanije,

rent-a-car poduzeća i sl.). Međutim, još uvijek je skroman broj radova iz područja upravljanja marketingom, a još skromniji iz područja menadžmenta, a napose menadžmenta turističke destinacije.

Kad je već riječ i menadžmentu turističke destinacije, iskoristit će se prilika i kazati kako pod turističkom destinacijom podrazumijevamo, u kontekstu izučavanja menadžmenta turističke destinacije, manje ili više zaokruženu geografsku cjelinu koja raspolaže atraktivnim, komunikativnim i receptivnim čimbenicima, odnosno svim onim prirodnim, društvenim, antropogenim, kulturno-povijesnim i prometnim čimbenicima kao i onim neophodnim za smještaj, prehranu, odmor, rekreaciju i zabavu turista (odnosno gdje je izgrađena odgovarajuća turistička ponuda).

Upravljanje turizmom (i turističkom destinacijom) na nivou mjesta, regije ili šire geografske cjeline podrazumijeva usredotočenost na više čimbenika, odgovarajuću sustavnost u redoslijedu poteza, a sve s ciljem utvrđivanja odgovarajuće menadžment strategije i politike koje će pridonijeti ostvarenju postavljenih ciljeva svake konkretne turističke destinacije.

I ovom prilikom mora se istaknuti, nažalost, nedostatak odgovarajuće građe (literature) iz područja menadžmenta turističke destinacije na našem jeziku iz koje bi se mogle dobiti barem osnove ako ne već i šira informacija i saznanja o aspektima menadžerskih funkcija na nivou turističke destinacije. Za očekivati je da će i sama priroda problema "natjerati" kako znanstvenike, tako i odgovarajuće znanstvene institucije da se ozbiljnije pozabave ovom aktualnom problematikom. Početak izučavanja i ovog kolegija dobar je znak na tom putu.

## 1.0. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO ISHODIŠTE TURISTIČKE AKTIVNOSTI

### 1.1. Nastanak turističkih destinacija u Hrvatskoj

Razvitak turizma u Hrvatskoj je bitno vezan i uvjetovan otvaranjem željezničkih pruga u devetnaestom stoljeću, te razvojem cestovnog prometa i smještajnih kapaciteta. U Opatiji je 1882. godine vila *Angiolina* je pretvorena u hotel; 1884 se otvara hotel *Kvarner*, a 1894 hotel *Therapia* u Crikvenici.

Turistički se promet sve više bilježi i u drugim mjestima: Novom Vinodolskom, Kraljevici, Lovranu, Selcima, Rabu. Osnivaju se i turistička društva i savezi (*Regionalni turistički savez za Istru* 1907. godine).

U Dalmaciji se već 1868. osniva Higijeničko društvo u Hvaru, a 1889. se osniva Planinsko i turističko društvo Liburnija. Godine 1909. se osniva Pokrajinski savez za promicanje saobraćanja stranaca u Dalmaciji, te 1902. hotel Bristol a 1843 Komisija za poljepšavanje grada Zadra.

Godine 1893. u Dubrovniku je otkriven spomenik Gunduliću, a hotel *Imperial* otvoren 1897. Godine 1914. se osniva *Savez hrvatskih kupališta na Jadranu* koji obuhvaća sva turistička društva u Hrvatskom primorju.

Na Plitvičkim jezerima je 1895. otvoren hotel na Velikoj Poljani, a 1912. se u Zagrebu osniva *Društvo za poljepšavanje Plitvičkih jezera*, te 1913. *Društvo za promet stranaca*, a još prije toga u Samoboru, 1886. također *Društvo za poljepšavanje Samobora*.

Turističkog mjesta odnosno nužnost njegovog daljeg *osmišljavanja* i obogaćivanja potvrđuje i pravna legislativa iz tog vremena.

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

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

Zakašnjela i tek djelomična reakcija na te apele imala je nesumnjivo štetne posljedice za turističku praksu, posebice u Hrvatskoj. Neodređeni pravni turističkih mjesta status bio je ozbiljna kočnica razvitka, što su izbjegle neke zemlje odlučivši se za razvoj turističke djelatnosti, protežući specijalne turističke propise ne samo na turistička mjesta, već i na šira područja, posebno priobalne regije (Francuska, Španjolska, Portugal, Turska, itd.).

## Turističko mjesto

Republika Hrvatska je 1992. godine donijela poseban Pravilnik o proglašenju i razvrstavanju turističkih mjesta. Njime je obuhvaćeno 530 mjesta razvrstanih u četiri kategorije.

Neko se mjesto smatra turističkim ako raspolaže osnovnim uvjetima atraktivnosti (prirodne ljepote, ljekoviti izvori, spomenici, priredbe itd.) i receptivnosti (objekti za smještaj, za ugostiteljske i druge usluge, parkovi, kupališta, šetališta, sportski tereni i igrališta i sl.). Sastoji se od većeg broja turističkih lokaliteta.

To je s funkcionalnog stanovišta kompleksna turistička prostorna jedinica koja mora zadovoljiti sveukupne svakodnevne potrebe turista (turističke i egzistencijalne potrebe), pa mora posjedovati zaokruženu ponudu u turizmu.

**Turističko mjesto** (engl. *tourist resort, tourist place*, njem. *Ferienort, Erholungsort*), mjesto koje turisti posjećuju u većem broju, bez obzira na to je li ljudsko naselje, a svojom opremljenošću omogućuje prihvat i boravak gostiju.

U pravilu to je najčešće homogena jedinica u kojoj dominiraju uslužne funkcije, a u fizionomiji prevladavaju estetske komponente, što takvom prostoru daju vizualnu prepoznatljivost.

S prostornog gledišta, turističko mjesto se ne mora podudarati s administrativnim granicama mjesta – bitno je da čini prostorno-funkcionalnu cjelinu ponude u turizmu. Turistička se mjesta međusobno razlikuju s obzirom na razvijenost svojih ukupnih receptivnih kapaciteta.

Turistička mjesta mogu ubirati turističku pristojbu iz koje se onda financira poboljšanje ukupnog a posebice turističkog uređenja mjesta, te njegovo predstavljanje na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu.

Prema našoj metodologiji razlikujemo slijedeće vrste turističkih mjesta:

- glavni grad države,
- županijska središta,
- planinska turistička mjesta,
- primorska turistička mjesta,
- toplička turistička mjesta i
- ostala turistička mjesta.

**Turistički centar** ( engl. *tourist centre*, njem. *Tourismuszentrum, Fremdenverkehrszentrum* ), s prostornog stajališta isto što i turističko mjesto. Ono po čemu se razlikuje od turističkog mjesta jesu funkcije turističkog centra. Turistički centar je takvo turističko mjesto koje pored turističkih funkcija što ih ima i turističko mjesto ima i brojne druge funkcije koje mora imati centar zone ili regije ( administrativna, prometna, trgovačka, bankarska, kulturna, zdravstvena itd. ). U turističkom centru prepleću se brojne funkcije potrebne domicilnom stanovništvu s turističkim funkcijama. Standard opremljenosti i uređenosti takvog centralnog turističkog mjesta viši je od standarda ostalih turističkih mjesta, ali je time omogućeno normalno funkcioniranje svih turističkih mjesta u gravitirajućem prostoru.

## Od turističkog mjesta do turističke destinacije

Riječ destinacija (lat. *destinatio* – odredište) rabi se u svim odgovarajućim oblicima romanskih jezika, no vrlo je raširena i u anglosaksonskim zemljama. U svom izvornom značenju sinonim je za odredište, pa i cilj, krajnji ili usputni. Smatra se kako je u turizam ušla posredstvom zračnog prometa.

Taj uži pojam se u sedamdesetim godinama dvadesetog stoljeća postupno širi i na područje turizma. Destinacija često postaje istoznačnica za turistički lokalitet, zonu, regiju, zemlju, skupinu zemalja, pa čak i kontinent.

Masovni turizam je unio mnogostruke probleme uređenja prostora i njegove zaštite, što je navelo prostorne planere da u određenim prostornim granicama pokušaju odrediti pravila ponašanja turista. ali i njihovih domaćina te da u primjerenom odnosu broja turista i površine prostorne jedinice nastoje kvantificirati sve potrebne kapacitete (infrastrukturu, receptivne sadržaje i sl.). Uži pojam turističke destinacije nije bio dostatan za preciznije određivanje turističkog proizvoda kao i okvira djelovanja marketinga.

Novi okvir za stvaranje turističkog sadržaja primjerenog novim zahtjevima tržišta je bio nametnut kao nužnost. Taj okvir, koji je trebao biti prostorno i funkcionalno širi, morao je imati elemente i njihovu međusobnu usklađenost jedinstvenog proizvoda. On podržava dalju afirmaciju turističke destinacije u koncipiranju sadašnjeg, a osobito budućeg turističkog razvoja.

Formiranje veće funkcionalne prostorne jedinice od ranije definiranog turističkog mjesta, nazvane turističkom destinacijom, u kontekstu predočene koncepcije i kao samostalne razvojne jedinice osigurava:

- općenito bolje korištenje prostora,
- mogućnost ekonomske valorizacije i manje kvalitetnih turističkih atrakcija,
- kompleksniju ponudu za potencijalne turiste, jer veći prostor logikom stvari upućuje na više različitih (turističkih) atraktivnosti, što otvara mogućnost brojnijim i različitijim turističkim aktivnostima,

- bolje mogućnosti u stvaranju turističkog identiteta, samim tim i prepoznatljivost na turističkom tržištu,
- bolje mogućnosti i precizniji 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 o turističkom putovanju.

## Određenje definicije turističke destinacije

Pojam destinacije u izvornom značenju sinonim je za odredište, cilj. U turizam je ušao posredstvom zračnog prometa, a postupno postaje istoznačnicom za turističko mjesto, lokalitet, zonu, regiju, zemlju, skupinu zemalja, čak kontinent, ovisno o tome kako ga percipira potražnja. Razrada pojma destinacija kod većine autora podloga je za oblikovanje i funkcionalan raspored prostora u rekreacijskim područjima s naglaskom na istraživanju privlačnih elemenata (resursa), odnosno turističkih proizvoda.

Većina se empirijskih istraživanja uopće ne opterećuje pitanjem definicije turističke destinacije, već se jednostavno bavi lokalitetima u kojima se odvija promet, odnosno gdje bi se taj promet mogao odvijati. u tom smislu, ti se lokaliteti analiziraju i mjere u pogledu stupnja atraktivnosti, zadovoljstva gostiju, uspješnosti upravljanja tokovima posjetitelja i managementa destinacije.

**Turistički lokalitet** ( engl. *tourist resort*, njem. *touristische Lokalität*), najmanja i osnovna prostorna jedinica u unutrašnjoj prostornoj strukturi regije i dio prostora turističkog mjesta. Posjeduje jednu od turističkih atraktivnosti, što je preduvjet za njegovo turističko aktiviranje. U pravilu, turistički lokaliteti su po funkciji homogene monofunkcionalne prostorne jedinice.

Najčešći predmet tih istraživanja jesu mogućnosti destinacije koje bi mogle biti u funkciji zauzimanja dobrog položaja na tržištu. Pri tome se vodi računa o tome kako će za različita emitivna tržišta, destinacija imati različite doživljaje. Tako će npr. za nekog prekoceanskog turista, destinacija biti Europa, iako će cilj njegova putovanja biti nekoliko evropskih metropola. Istovremeno će jedan Talijan kao svoju destinaciju doživljavati malo turističko mjesto na Jadranu. Uvijek je naglasak na važnosti privlačnih elemenata ili resursa.

Prve definicije turističke destinacije u biti se svode na određenu prostornu cjelinu ili jedinicu pod nazivom *Tourist Destination Zone* – TDZ, (turistički destinacijski predio), ili *Tourist Destination Area* - TDA (turističko destinacijsko područje), bez obzira na veličinu.



**Turistička destinacija** je prostorna jedinica koja svojim komplementarnim turističkim sadržajima odgovara zanimanju jednog ili više segmenata turističkih korisnika.

Pri tome se traži njezina dovoljna privlačna snaga i odgovarajuća opremljenost za dolazak i boravak turista.

Taj prostor, dakle, mora raspolagati ponudom koja će zadovoljiti zahtjeve posjetitelja, u pravilu vrlo heterogenih po dobi, nacionalnosti, socijalnim ili profesionalnom statusu i drugom.

**Turistička destinacija** je optimalna kombinacija fiksnih i varijabilnih čimbenika, te mogućnosti turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama.

Pri tomu su:

1. Fiksni čimbenici su oni koji se ne mogu mijenjati ili se dugoročno mijenjaju; mogu se još nazivati prostorom za turističke aktivnosti; kao npr.:
  - slike krajolika, znamenitosti, atraktivnosti i sl., te
  - hoteli, kulturni objekti, turistički uredi i sl.
2. Varijabilni čimbenici su turističke robe kao i ulaganja rada potrebnog za odgovarajuće povezivanje tih roba i njihovo plasiranje na tržište.

Koncept koji se, osobito u Kanadi i SAD počeo razrađivati u periodu 1972. – 1982. godine, utemeljen je na prostornoj analizi, te klasifikaciji već spomenutih, turističkih destinacijskih predjela prema predloženim strukturnim modelima tzv. urbanih, radijalnih, i proširenih zona.

Turistička destinacija je nedjeljiva od determinanti turističke atraktivnosti mjesta, zone ili područja.

**Turistička destinacija** (engl. *tourism destination*, njem. *touristische(s) Reiseziel*) u najširem smislu riječi svako odredište turističkog putovanja, od samostalnog turističkog objekta, aerodroma ili luke, do turističkog mjesta, regije, i turističke zemlje. U kontekstu modernog teorijskog shvaćanja pod turističkom destinacijom razumije se širi, integrirani prostor, koji svoj turistički identitet gradi na koncepciji kumulativnih atrakcija, koje su zbog doživljaja što ga omogućuju i s dodatnom turističkom infrastrukturu prostor intenzivnog okupljanja turista. Turistička destinacija dominantno je uvjetovana predodređenošću posjetitelja, odnosno njegovim željama, sklonostima, interesima, ukusom i sl.

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

## **Turistička destinacija prema konvenciji WTO**

Okretanje od klasičnog koncepta homogene turističke regije, osnovnog prostornog instrumenta promišljanja i djelovanja *masovnog turizma*, prema konceptu polarizirane turističke regije afirmira turističku destinaciju kao nositelja polarizacije u regiji. Tu funkciju može preuzeti samo *osnovna turistička destinacija*.

WTO, koja za statističke svrhe definira kao destinaciju kao *značajno mjesto posjećeno tijekom putovanja*, razlikuje:

- udaljenu destinaciju – najudaljenije mjesto u odnosu na domicil
- glavnu destinaciju - mjesto gdje je provedeno najviše vremena
- motivirajuću destinaciju – mjesto koje posjetitelj smatra primarnim ciljem posjete.

Valja upozoriti da je ovdje riječ o sitnom mjerilu prostora u kojem se osnovna turistička destinacija svodi na ime turističkog mjesta.

## **Sadržaj turističke destinacije**

Turističku destinaciju je moguće raščlaniti s obzirom na vrstu i karakter njenih sastavnih elemenata. Čimbenici neke turističke destinacije, s obzirom na trajnost u određenom vremenu, pokazuju različite stupnjeve varijabilnosti.

U tom smislu moguće je sve čimbenike neke turističke destinacije razlikovati kao: *fiksne i varijabilne ulazne čimbenike*.

**Fiksni čimbenik** je određen time što njegova količina uvrštenja ne ovisi o proizvodnoj količini, već je fiksno zadan te najčešće zbog toga vezan za određeno mjesto.

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

Ovi čimbenici korisnicima daju određene mogućnosti djelovanja, koje se mogu odrediti i kao prostor za turističke aktivnosti. Pri tome se misli na one prilike i opcije koje su dodatno sadržane u konkretnim stvarima, uslugama i pravima ponude odmora. Za to bi rabili pojam *lokalna mogućnost turističkog djelovanja* i time podrazumijevali sve aktivnosti, utiske i doživljaje koje može pružiti određena turistička destinacija.

**Varijabilni ulazni čimbenici** turističke destinacije su turističke robe i ulaganja rada potrebnog za odgovarajuće povezivanje tih roba i njihovo plasiranje na tržište.

## Mogućnost turističkog djelovanja

Mogućnost turističkog djelovanja je bitan dio ponude u turističkoj destinaciji. Glede proizvodnje i uporabe, razlikujemo dvije mogućnosti turističkog djelovanja:

- lokalno internu,
- lokalno eksternu.

**Interna mogućnost turističkog djelovanja** se odnosi na slijedeće lokacije: infrastrukturno unutrašnje otvaranje, određeno raspolaganje i regulative.

Internu mogućnost turističkog djelovanja destinacije treba sagledati kao funkciju internih mogućnosti općina ili mjesta u destinaciji, destinacijsku strukturu i određene mjere (propise) unutar destinacije.

Interna mogućnost turističkog djelovanja destinacije je funkcija turističkih prilika i atraktivnosti koje podrazumijevaju i kvantitativne i kvalitativne čimbenike unutar turističke destinacije.

Tako razlikujemo:

- Objekte za smještaj i prehranu
- Trgovine i servise
- Objekte za zabavu i kulturu
- Atraktivnosti
- Znamenitosti
- Slika krajolika i dostupnost
- Klima, vremenske prilike
- Ljubaznost stanovništva
- Aglomeracija ljudi na odmoru
- Infrastruktura.

Eksterna mogućnost turističkog djelovanja destinacije definira se kao:

- Funkcija mogućnosti internog djelovanja ostalih lokacija izvan destinacije,
- Struktura koja povezuje te lokacije i vlastitu destinaciju,
- Ograničavajuće mjere i propisi.

Eksterna mogućnost turističkog djelovanja određene turističke destinacije odnosi se na mogućnost djelovanja susjednih lokacija, najčešće kao dopuna ponude promatranoj turističkoj destinaciji.

## Atraktivnost turističke destinacije

Koncept turističke destinacije skrenuo je pozornost na sintetsku atraktivnost šireg prostora koja na različite načine zbraja sve potencijalne i realne atrakcije nekog prostora. Rijetko će to biti matematički zbroj, češće će to biti rezultat pozitivnog ili negativnog sinergijskog učinka. Valja odmah skrenuti pozornost na veliku razliku između procjene atraktivnosti *aktualne turističke ponude* i *potencijalne turističke ponude*, utemeljene na ukupnoj turističkoj atrakcijskoj osnovi destinacije.

Atraktivnost turističke destinacije odražava osjećaje, vjerovanja, i stavove koje pojedinac ima o mogućnostima destinacije u zadovoljenju specifičnih turističkih potreba.

Varijable koje se najčešće primjenjuju pri mjerenju aktualne atraktivnosti destinacije su važnost pojedinih elemenata turističkog proizvoda destinacije za posjetu toj destinaciji, kao i zadovoljstvo posjetitelja. Pri ocjenjivanju se obično koristi skala od četiri ili pet stupnjeva.

Procjene ili neki drugi instrumentarij za razvojno planiranje atraktivnosti destinacije potpuno su zanemareni. Na osnovi analize pojedinačnih potencijalnih i realnih turističkih atrakcija koje se nalaze na području destinacije, kao i mogućnosti njihova optimalna korištenja, mogla bi se okvirno utvrditi potencijalna sintetska atraktivnost svake turističke destinacije.

## Razvojni proces turističke destinacije

Suvremeno shvaćanje destinacije uključuje i pojam životnog ciklusa prema kojem ona proživljava svoj vijek slijedeći pojedine uzastopne faze. Mnoga tradicionalna odredišta prešla su dug put od aristokratskih do demokratskih oblika turizma. Neslućena prostorna ekspanzija bila je popraćena i bitnom promjenom dominantnih sezona, oblika turističkog prometa, a dakako i profila klijentele te njezinih sklonosti.

Evolucija turizma je vrlo često bila povezana s razvojem destinacije, a posebno s pojedinim lokalitetima koji su se značajnije razvijali razvojem komunikacijskih sredstava. Kao posljedicu imali smo masovnost turističkih grupa, često vrlo različitih preferencija.

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

Destinacija se sve više shvaća kao nukleus i polazište turističke budućnosti neke zemlje pa je treba cjelovito koncipirati, razvijati i promovirati. Pri tome je važna i njezina specijalizacija kao odraz sličnih trendova na svjetskom tržištu koje preferira različita tematska putovanja, za probirljive goste.

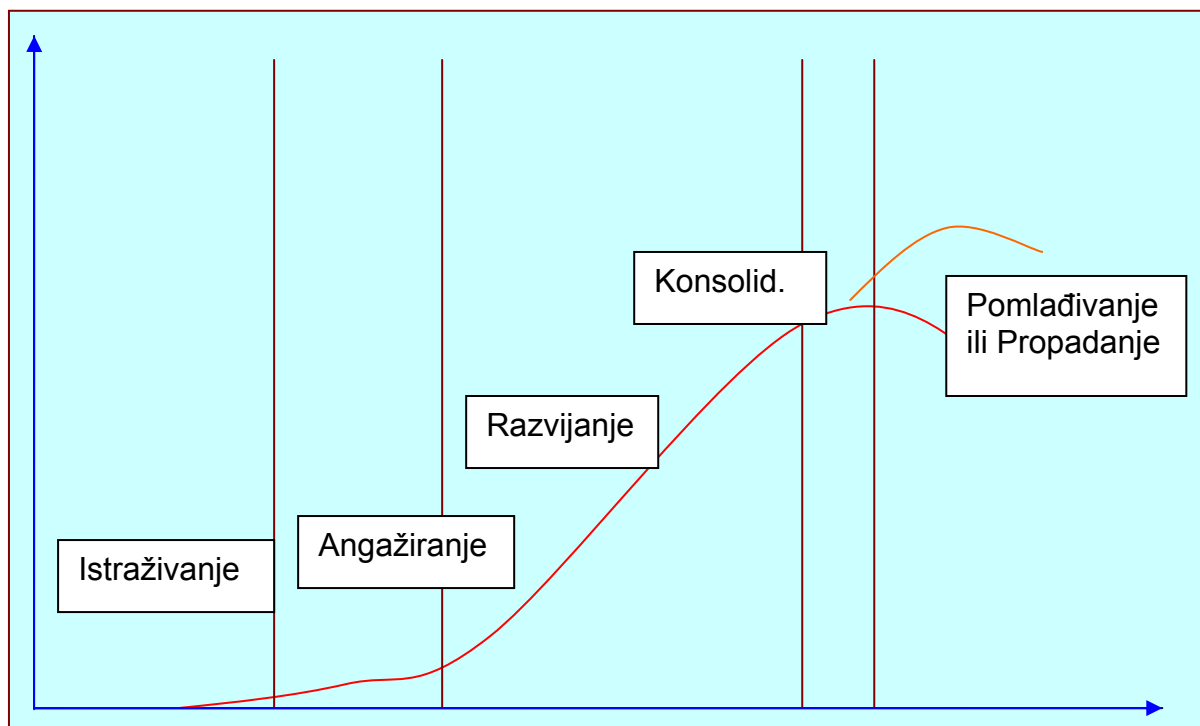
Turistička destinacija prelazi od jedne točke promatranja, različita eksploatacijska stanja. Ta pojava nastaje zbog utjecaja izravnih ili neizravnih čimbenika stabilnosti, bez obzira utječu li ti čimbenici iz okruženja ili iz same destinacije.

Označavanjem tih stanja pomoću pokazatelja rasta, dobije se krivulja životnog ciklusa destinacije. Ova krivulja je vrlo slična svakoj drugoj krivulji životnog ciklusa proizvoda.

Tako poznajemo pet faza životnog ciklusa turističke destinacije:

- istraživanje
- angažiranje
- razvijanje
- konsolidacija
- propadanje ili pomlađivanje.

**Slika 1** Životni ciklus turističke destinacije



*Legenda:*

os apscise – vrijeme

os ordinate – broj gostiju (ili drugi pokazatelj uspješnosti)

*Istraživanje* podrazumijeva čiste i još netaknute prirodne ljepote i mali broj posjetitelja u destinaciji. Ponuda je još uvijek siromašna. Ne postoji nikakav vid komunikacija. Destinacija je na toj razini utoliko privlačna ukoliko još nije došla pod utjecaj djelovanja turističke industrije. Mogućnost kontaktiranja domicilnog stanovništva je velika.

*Angažiranje* je faza koja podrazumijeva postojanje inicijative za obogaćenjem turističke ponude destinacije. U prvom redu se odnosi na ugostiteljski dio ponude. To je reakcija na učestalost i postupni porast broja posjetitelja destinacije koji karakteriziraju ovaj stadij životnog ciklusa. Dolazi do sezonalnih oscilacija u posjetama, kao i do prvih inicijativa ka infrastrukturnim ulaganjima.

*Razvojna* faza podrazumijeva dolazak velikog broja turista. Na vrhuncu sezone ima ih često više nego domicilnog stanovništva. Kontrola daljnjeg razvoja turizma prelazi lokalne okvire. U ovoj fazi rasta moguće su oscilacije u kvaliteti. Nužno je uklapanje u sustav regionalnog i nacionalnog planiranja razvoja.

*Konsolidacija* podrazumijeva smanjenje, još uvijek prisutne, stope rasta dolazaka.

*Stagnacija* je odraz dosegnutog zenita. Destinacija gubi na atraktivnosti. Iziskuje veće napore kako bi se broj posjetitelja zadržao. Vrlo često se manifestira prisutnost značajnih ekoloških, socijalnih, i ekonomskih problema.

*Propadanje* karakterizira nepovratno gubljenje posjetitelja . Destinacija postaje izrazito ovisna o manjim lokalitetima, dnevnim izletima, vikend posjetiteljima, itd. Faza iz koje je moguće pomlađivanje prestanak djelatnosti.

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

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

Poziciju turističkog proizvoda turist ocjenjuje s obzirom na određeni, manji broj ključnih atributa koji mogu biti opipljivi ili neopipljivi.

Turistički proizvod destinacije složeni je proizvod jer mora zadovoljiti zaista različite potrebe gosta u posjeti destinaciji. Sve te usluge i proizvode jednim imenom nazivamo turistički proizvod. Koncept cjelovitog turističkog proizvoda centralan je za razumijevanje značenja i praksu upravljanja i praksu upravljanja turističkom destinacijom.

Prostorna distribucija pojedinačnih uvjeta određuje njihovu zajedničku vrijednost. Ovisno o značajkama turističkih atraktivnosti stvaraju se među njima različiti odnosi u prostoru. To sve pripada širem, turistički atraktivnom prostoru u koji su inkorporirani dostatni fiksni čimbenici koji stvaraju različite mogućnosti turističkog djelovanja. Rezultat je prostorna, turistički atraktivna cjelina koja se može uobličiti kao turistički lokalitet (destinacija), turističko mjesto (destinacija), turistička regija (destinacija), turistička država (destinacija).

## **2.0. TURISTIČKI MOTIVI**

### **Ekonomске i socijalne determinante turističkog rasta**

Prema pokazateljima kretanja turističkih putovanja, najveći broj turističkih dolazaka se bilježi iz razvijenih zemalja, odnosno zemalja visokog životnog standarda.

Visok životni standard se manifestira visokim raspoloživim prihodima, koje obično prati i kraće radno vrijeme, a samim tim i produljenje slobodnog vremena.

Kako su pretpostavke za realizaciju nekog turističkog putovanja – raspoloživa sredstva i slobodno vrijeme, proizlazi kako je visok životni standard pretpostavka rasta turističkih putovanja.

Porast životnog standarda je također u korelaciji s porastom broja osobnih vozila, što samo po sebi omogućuje putovanje, odnosno odsutnost od mjesta prebivališta.

Neosporno je kako su najveće turistički emitivne zemlje, zapravo zemlje višeg životnog standarda. Najveći broj turističkih dolazaka se bilježi upravo iz najbogatijih zemalja. No visok životni standard sam po sebi nije dovoljan kako bi inducirao turizam.

Turizam jest determiniran cijelim nizom demografskih i socio-ekonomskih čimbenika, kao što su: dob, obrazovanje, zanimanje, životna sredina, stadij životnog ciklusa obitelji i sl.

Sva ova obilježja su podložna promjenama na dulji rok. Najčešće su vrlo statična i nepromijenjena tokom cijelog niza godina. A neka su, kao na primjer obrazovanje i zanimanje u korelaciji sa osobnim primanjima. Ove karakteristike ujedno bitno određuju i ponašanje u smislu turističke potražnje kao i potrošnje uopće, te služe kao podloga za marketing istraživanja.

Promjene na dulji rok u pojedinim zemljama nemaju samo obilježja promjena brojnosti stanovništva, već vrlo često odražavaju promjene strukture spomenutih demografskih i socio-ekonomskih karakteristika.

### **Ostali čimbenici rasta**

Raspoloživost slobodnog vremena čini turističko putovanje kao proizvod drugačijim od ostalih roba. Nabavka bilo koje robe zahtijeva raspolaganje potrebnim sredstvima kao i spremnost za nabavkom te robe. Konzumiranje turističkog putovanja zahtijeva još i slobodno vrijeme, te spremnost za putovanjem, odnosno napuštanjem mjesta prebivališta. Pri tome, na spremnost za putovanjem gledamo još kao i na poticaj odnosno motiv na realizaciju istog. Turist u vrijeme svojeg putovanja koristi javni ili privatni prijevoz, boravi u hotelu ili nekom drugom smještajnom objektu, hrani se u restoranima te je angažiran u cijelom nizu raznovrsnih aktivnosti i događaja.

Davatelji svih ovih usluga vrše značajan utjecaj na razinu sudjelovanja u turizmu kroz raspoloživost, kakvoću, i cijene svojih usluga, kao i kroz promidžbu svojih aktivnosti.

Malo gdje se ova činjenica tako dobro uočava kao u slučaju transporta. Razvoj prijevoznih sredstava je turizmu dao značajan poticaj u devetnaestom stoljeću, dok ga je u dvadesetom omasovio. Svako smanjenje prijevoznih cijena kao i svako povećanje brzina u prijevozu je ustvari samo dodatni poticaj rastu turističkog prometa.

*Cijena, omasovljenje i brzina prijevoznih sredstava*, utječu na obujam turističkog prometa. Ovi efekti imaju ograničen utjecaj kod manjih udaljenosti, ali povećanjem udaljenosti postaju presudni čimbenik turističkog prometa.

Kao za primjer može poslužiti podatak o dramatičnom porastu turističkog prometa sredinom dvadesetog stoljeća potaknutog popularizacijom avionskog prometa koji je u to doba potiskivao brodski putnički promet. To je doba obilježeno porastom brzina i padom cijena u avio prijevozu.

Uspoređujući to doba današnjim, uočavamo «paradoks» potaknut novim trendovima u turističkoj potražnji. Upravo danas početkom 21. stoljeća se bilježi vrlo značajan porast potražnje za krstarenjima brodom. Na sceni je retro trend koji u prvi plan ističe nove oblike turističkih putovanja i preoblikuje način korištenja odmora i turističkih putovanja. Ovaj trend je paralelan i danas još uvijek prisutnom trendu porasta turističkih putovanja kao izravnoj posljedici daljnjeg pada cijena avio prijevoza.

Prijelomni *boom* na transatlantskoj ruti se dogodio uvođenjem turističke i ekonomske klase u pedesetim godinama dvadesetog stoljeća. Trend daljeg porasta se produbljuje uvođenjem, u početku grupnih putovanja, zatim i *charter* letova u šezdesetim godinama prošlog stoljeća. Svaki od navedenih oblika organiziranja putovanja i redukcije cijena, a i svi koji su dalje slijedili su doprinijeli porastu prometa i omasovljavanju turizma u svjetskim razmjerima.

Ništa manje dramatičan porast turističkog prometa nije izazvan pojavom novih vidova *organiziranja putovanja* i smještaja. Uvođenja izletničkih vlakova, uključanje autobusnih prijevoznika, izgradnja hotela i odmarališta, diferencijacija cijena i razni drugi vidovi poticaja su bili u funkciji porasta turističkog prometa.

Dalji utjecaj na porast prometa u šezdesetima je pojava *paket-putovanja*, usluge kombinacije smještaja i prijevoza izražene kao jedinstvena usluga s jednom nedjeljivom cijenom.

Razvoj transporta, organizacije putovanja i usluga vezanih za putnički promet generira nove volumene u putovanjima pa tako i u turističkom prometu. Čineći na taj način kreativne snage u turizmu, oni utječu ne samo na oblike i pravce turističkih putovanja, već djeluju i na intenzitet i obim turizma.

Konačno značajan utjecaj na rast turizma imala je i turistička promidžbu. U svim zemljama u kojima je sudjelovanje u turističkim kretanjima značajno, masovni mediji prepoznajući nove trendove i informirajući vrše utjecaj ina dalju popularizaciju pojave koja je u porastu. S druge strane, sami nositelji turističke djelatnosti, odnosno aktivni sudionici u stvaranju turističkih usluga koristeći promotivne aktivnosti, potiču rast turističkog prometa.

Temeljni poticaji porastu turističkih putovanja i razvoju turizma su: blagostanje društva, razvoj transporta, te razvoj ugostiteljstva i organizacije putovanja.

U kombinaciji s tradicionalnim motivima za putovanjima: znatiželja, obrazovanje, rekreacija i zdravstveni razlozi, čine osnovu daljnjeg poticaja rasta i razvoja turističkih putovanja.



## Motivacija

Rast turističkog prometa i razvoj turizma je potaknut nizom ekonomskih i socijalnih čimbenika kao i utjecajem davatelja turističkih usluga. No kada razmatramo razloge zbog kojih netko želi postati turist, tada zapravo raspravljamo o motivaciji. Istražujući motivacije, moguće je načelno razlikovati dvije vrste putnika.

Jednu grupu čine oni koji u *većoj ili manjoj mjeri nisu u mogućnosti bitno utjecati na vrijeme polaska i mjesto odlaska*. To su oni putnici koji putuju iz poslovnih razloga, zatim oni koji idu u posjet rodbini, prijateljima, i sl. Ovi turisti su u manjoj mjeri pod utjecajem cijene putovanja. Dakle cijena neće biti bitan čimbenik kod donošenja odluke o putovanju. U jednakoj mjeri nemaju utjecaja na izbor destinacije, a niti udaljenost za njih ne predstavlja odlučujuće ograničenje.

Drugu grupu putnika čine oni koji imaju *potpunu slobodu izbora*. Sami odlučuju da li će i kada dio svojih osobnih prihoda i slobodnog vremena odvojiti za turističko putovanje. Jednako slobodno odlučuju o destinaciji i vremenu odlaska. Njihova je potražnja cjenovno vrlo elastična. Dakle cijena će bitno utjecati na njihovu odluku o putovanju, o izboru destinacije, kao i o vremenu u kojem će to putovanje biti realizirano.

Razlozi za putovanje onih koji čine prvu grupu su lako uočljivi. Sasvim je jasan razlog putovanja nekoga tko se na putovanje odlučio iz poslovnih razloga ili to čini kako bi posjetio članove svoje rodbine. Te vrste putovanja su u manjoj mjeri pod utjecajem zadovoljstva. Mada samo putovanje može pružiti i zadovoljstvo, u samom motivu je u većoj mjeri prisutna obaveza.

Zadovoljstvo je dominantniji pokretač na putovanje onih koji pripadaju drugoj skupini. Prisutnost zadovoljstava kod putnika iz prve skupine može eventualno utjecati na učestalost takvih putovanja ili eventualno na izbor, ako je izbor moguć. Ipak sam motiv putovanja je vrlo jasan.

Kad govorimo o onim oblicima turističkih putovanja koja podrazumijevaju putovanje kao zadovoljstvo i/ili odmor, razlozi za putovanje su različiti, nije ih uvijek jednostavno identificirati, a niti su uvijek nedvosmisleno prisutni.

Moglo bi se reći kako je primarni motiv kod ovakvih turističkih putovanja: biti odsutan, biti negdje drugdje, pobjeći privremeno od svakodnevice, stresa, ograničenja. Iz ovog osnovnog motiva (Gray) moguće je pretpostaviti dva dominantna,

- želja za lutanjem
- želja za suncem.

*Želja za lutanjem* opisuje želju za zamjenom poznatog nepoznatim, napuštanjem poznatih stvari i upoznavanjem drugačijih mjesta, ljudi i kultura ili povijesne baštine u mjestima koja su poznata po povijesnim spomenicima, ili sl.

*Želja za suncem* generira onaj vid putovanja koji ovisi o postojanju neke vrste užitaka koja nisu dostupna u mjestu boravka. Naročito se ističe želja za fizičkom rekreacijom i psihičkom relaksacijom, u krajnjem slučaju, i doslovno je prisutna želja za suncem.

Značajna karakteristika ovako motiviranih turističkih putovanja, kako se ona u većoj mjeri realiziraju u inozemstvu, ili je u najmanju ruku, barem prisutna, jaka želja za

putovanjem u inozemstvo. Činjenica jeste kako tako motivirana putovanja mogu biti realizirana i u tuzemstvu ali se ona ipak u većoj mjeri realiziraju u inozemstvu.

Unutar ova dva osnovna motiva moguće je uočiti daljnje varijacije: od potrebe za mirom i osamljenošću do potrebe za gužvom i središtem događanja; od potpune opuštenosti do konstantne aktivnosti. Kao posljedica t proizlazi vrlo izražena segmentiranost tržišta. Štoviše, ljudi nisu uvijek skloni istom obliku odmora.

Vrlo čest je slučaj kako su isti turisti skloni turističkim putovanjima jednog senzibiliteta, da bi već kod slijedećeg putovanja pokazali interes i odabrali potpuno drugačiji vid putovanja.

Možemo konstatirati kako dugoročne determinante turizma mogu biti identificirane sa određenom sigurnošću, te kako one pokazuju visok stupanj nepromijenjenosti čak i na dulji period. Dok, kada je riječ o motivacijama, to nije slučaj.

Motivi turističkih putovanja su vrlo često «neuhvatljivi» i podložni stalnim promjenama. Sa velikom pouzdanošću je moguće utvrditi ekonomske i socijalne karakteristike turista i njihove sklonosti u ponašanju, ali je gotovo jednako teško procijeniti i predvidjeti ono što ih zadovoljava ili ono što ih pokreće na akciju.

## Struktura čimbenika turističke potražnje

Čimbenike koji djeluju na turističku potražnju je moguće agregirati u slijedeće skupine utjecaja:

- individualni utjecaj:
- društveni utjecaj
- državni utjecaj
- utjecaj okoline
- utjecaj gospodarstva
- utjecaj ponude

Ovako agregirane čimbenike turističke potražnje je moguće dalje agregirati u dvije osnovne skupine:

### Čimbenici koji utječu na turističku potražnju:

Individualni utjecaj:

- nagon za putovanjem
- iskonska potreba
- radoznalost, nagon za istraživanjem
- osamljenost, kontakt
- zadovoljstvo, aktivnost
- oporavak, regeneracija
- poslovi
- komunikacija

Neturistička  
motivacija

Društveni utjecaj:

- vrijednosti i norme
- društveno uređenje
- društvena struktura
- odnosi prema slobodnom vremenu
- mobilnost

Državni utjecaj:

- zakonodavstvo
- politički odnosi
- devizni i carinski, te propisi o putnim ispravama

Utjecaj okoline:

- klima
- krajolik
- ekologija
- urbanizacija
- stambene prilike

Utjecaj gospodarstva:

- opći privredni razvoj
- trgovački odnosi
- dohodak
- raspodjela
- cijene i devizni tečajevi
- radna mjesta i uvjeti
- transportni troškovi

Utjecaj ponude:

- usluge i proizvodi
- cijena
- tokovi prodaje
- promidžba

## Individualni utjecaji

Psiholozi govore o fiziološkim i psihološkim potrebama. Da bi smo preživjeli, moramo zadovoljiti fiziološke potrebe. Primjeri tih potreba su: potreba za kisikom, hranom, pićem, povoljnom temperaturom, izbjegavanjem boli, eliminacijom otpadnih tvari. Neke fiziološke potrebe predstavljaju stanje tjelesne lišenosti ( npr. glad i žeđ).

Murray je smatrao da su postignuće, afilacija i agresija motivi koji odražavaju psihološke potrebe. Smatrao ih je socijalnim motivima, razlikujući ih od primarnih motiva jer su stečeni socijalnim učenjem. Doduše suvremena istraživanja ne isključuju ulogu naslijeđenih dispozicija za sklopove ponašanja potaknute tim motivima.

Primjeri psiholoških potreba su: potreba za postignućem, za moći, samopoštovanjem, društvenim priznanjem i potreba za pripadanjem. Psihološke se potrebe od fizioloških razlikuju na dva načina.

Psihološke se potrebe ne moraju temeljiti na stanju lišenosti. Osoba koja ima potrebu za postignućem možda je cijeli život uspješna. Drugo, psihološke potrebe se mogu steći iskustvom ili učenjem.

Suprotno tome fiziološke potrebe su ugrađene u tjelesnu strukturu organizma. Budući da svi imamo sličnu biološku strukturu, imamo i slične fiziološke potrebe. Obzirom da fiziološke potrebe nisu naučene, o njima se često govori kao o primarnim nagonima. Pod utjecajem sociokulturne okoline potrebe se mogu izražavati na različite načine.

Svi ljudi imaju potrebu za hranom. Nekima je draža vegetarijanska hrana, a nekima mesni obrok. Kako su naše psihološke potrebe pod utjecajem učenja, ljudi se u pogledu tih potreba znatno razlikuju.

**Motiv** – pretpostavljeno stanje organizma koje ga usmjerava prema cilju ( lat. *movere* - pokretati). Motivi aktiviraju ponašanje i tjeraju organizam prema cilju. Psiholozi pretpostavljaju da je ponašanje u velikoj mjeri uzrokovano motivima. Psihologija motivacije bavi se tumačenjem uzroka ponašanja, tražeći odgovore na pitanja zašto?

**Potreba** – stanje lišenosti

**Nagon** – stanje pobuđenosti organizma vezano za neku potrebu.

**Fiziološki nagoni** – nenaučeni nagoni koji imaju biološku osnovu, kao npr. glad, žeđ, izbjegavanje boli.

**Potica** – predmet, osoba ili situacija za koje smatramo da mogu zadovoljiti neku našu potrebu, ili ih smatramo poželjnim samim po sebi.

Jednu od najpoznatijih teorija motivacije i najčešće citiranih u području ekonomskih znanosti, dao je Abraham Maslow. Prema Maslowu ponašanje je motivirano i svjesnom željom za osobnim rastom. Ljudi su spremni podnijeti glad, bol i mnoge druge nevolje kako bi postigli ono što smatraju osobnim ispunjenjem.

Maslow je smatrao da se od životinje razlikujemo svojom mogućnošću samoaktualizacije, tj. namjernom težnjom da postanemo ono što smatramo da možemo postati. Ustvari Maslow je samoaktualizaciju smatrao jednako bitnom ljudskom potrebom kao i potrebu za hranom.

Maslow je ljudske potrebe hijerarhijski organizirao, od fizioloških potreba poput gladi i žeđi do samoaktualizacije. Vjerovao je da se tijekom života prirodno krećemo prema sve višim potrebama, sve dok ne naiđemo na neke nepremostive prirodne ili društvene prepreke. Hijerarhija ljudskih potreba prema Maslowu izgleda ovako:

1. Fiziološke potrebe: glad, žeđ, eliminacija (pražnjenje), toplina, umor, izbjegavanje boli, spolno rasterećenje.
2. Potrebe za sigurnošću: zaštita od utjecaja okoline pomoću mjesta stanovanja i odjeće; zaštita od zločina i financijskih teškoća.
3. Potrebe za ljubavlju i pripadanjem: ljubav i prihvaćanje u intimnim odnosima, socijalnim grupama, među prijateljima. Maslow je smatrao da u općenito dobro uhranjenim društvima, kao što je američko, velik dio frustracija proizlazi iz neuspjeha u zadovoljavanju ovih potreba.
4. Potreba za poštovanjem: postignuće, stručnost, pohvale, priznanja, prestiž, status.
5. Potreba za samoaktualizacijom: ostvarivanje vlastitih jedinstvenih potencijala. Za mnoge ljude samo-ostvarivanje uključuje potrebe za spoznajnim razumijevanjem (upoznavanje novog, istraživanje, stjecanje znanja) i estetske potrebe (za glazbom, umjetnošću, poezijom, ljepotom, redom).

Maslow je smatrao da kad su jednom zadovoljene temeljne potrebe preživljavanja, čovjek napreduje prema višim psihološkim potrebama. Svedemo li to u kontekst turističkih putovanja, možemo zaključiti kako će za turističkim putovanjima čovjek posegnuti tek nakon što zadovolji potrebe druge razine.

Neki kritičari Maslowa smatraju da postoji suviše individualnih varijacija koje onemogućavaju primjenu hijerarhije motiva na sve ljude. Ima ljudi koji zadovoljenjem svojih fizioloških potreba, potreba za sigurnošću i naklonošću, pokazuju malo interesa za postignuće i priznanje. Drugi pak teže dalekim, samoaktualizirajućim ciljevima, izlažući se pri tome velikoj opasnosti. Neki umjetnici, muzičari ili pisci potpuno se posvećuju svojoj umjetnosti, pa čak i po cijenu siromaštva.

**Motivacija** – psihološki proces motiviranja – poticanje osobe da realizira neke svoje potrebe. U turizmu, to je proces očekivanja i predodžbi o tome kamo putovati, proces prikupljanja informacija, odabira i donošenja odluke o putu. Nakon toga je odlazak na put, boravak u mjestu izbora, povratak i sumiranje rezultata i evociranje doživljaja.

Na motivaciju utječu socio-ekonomske i biheviorističke osobine turista. Socio-ekonomske su: spol, dob, prihodi, status, obrazovanje. Biheviorističke su: potrebe, stavovi, osobine ličnosti. Stil života kod kuće utječe na motivaciju za putovanjem.

Mnogi autori smatraju kako se motivatori (poticatelji putovanja) ne pojavljuju zasebno već u grupi sa sličnim (motivacijski okviri). Želja za doživljajem novog pojavljuje se zajedno sa motivima užitka. Česti su motivi koji suvremenog čovjeka tjeraju na putovanje u nove krajeve. Nove izmijenjene vrijednosti razvijenih društava utječu na nove motive i novi tip ponašanja turista, a to je potreba za njegom i održavanjem tijela, zabavom i rekreacijom, za druženjem, sudjelovanjem i pomaganjem društvu, učenjem (Vukonić).

Prema Hahn/Schade studiji, motive za putovanja je moguće razlikovati kao:

- putovanja kao bijeg ili kontraponašanje,
- putovanja kao cilj ili komplementarno ponašanje.

## **Putovanje kao bijeg ili kontraponašanje**

Ovaj motiv podrazumijeva traženje svijeta drugačijeg od našeg. Odmor se smatra kao ravnoteža svakodnevice. To je vrijeme ostvarenja želja i snova koje je nemoguće realizirati u granicama svakodnevnog života.

*Potraga za kontaktima s drugim ljudima, kao protuteža anonimnosti i pomanjkanju odnosa svakodnevica, važna je želja povezana s odmorom. (Krippendorf, 1984.)*

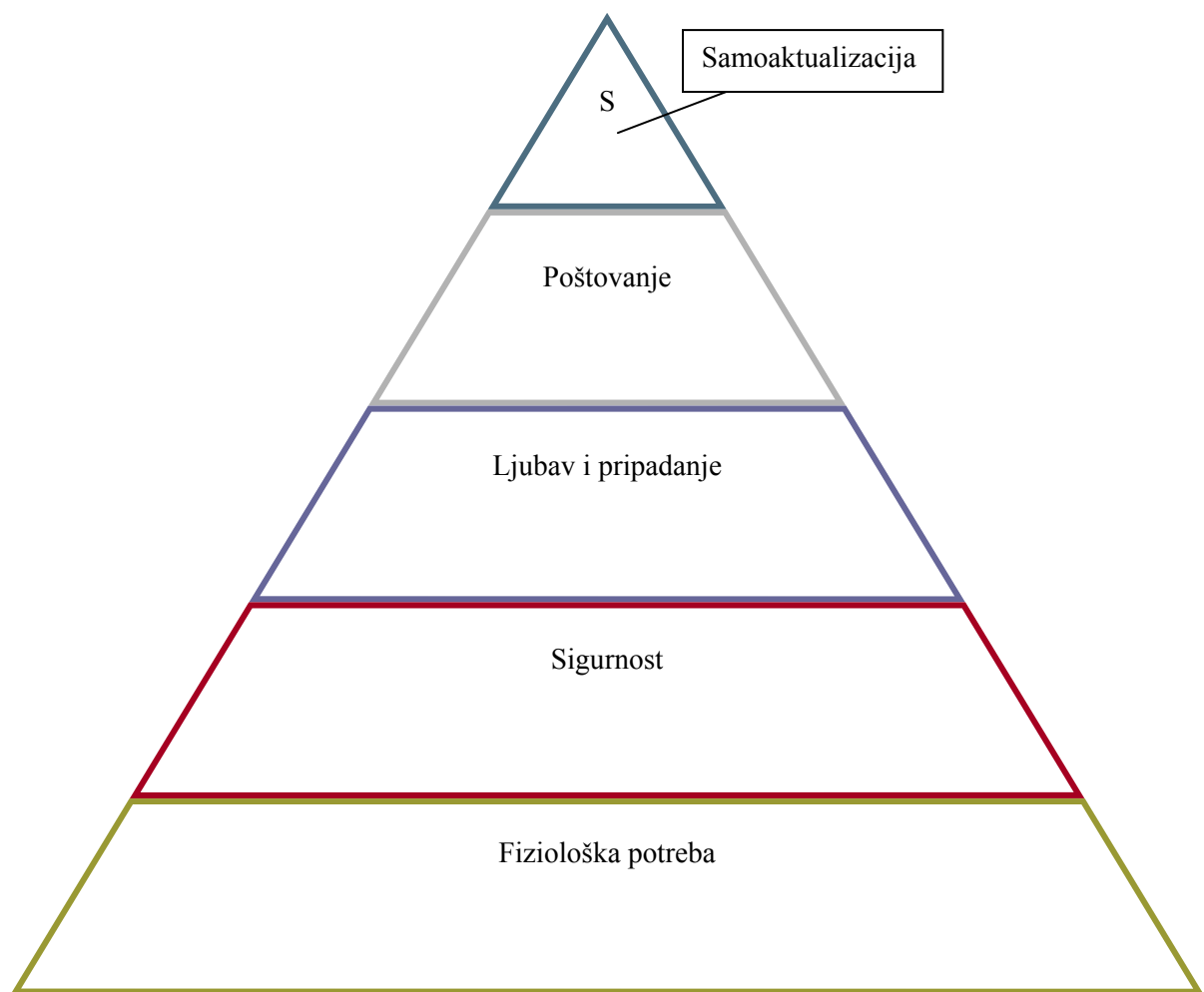
Putovanje kao bijeg djelomično se obrazlaže i kao posljedica kapitalističke proizvodnje:

*Turizam kao ventil za ispuštanje zraka, da bi se razočaranja nastala zbog neostvarenja obećanih i priželjkivanih ideala u svakodnevnom životu usmjerila u smjeru koji nije štetan za društvo. (Krippendorf, 1984.)*

## **Putovanje kao cilj ili komplementarno ponašanje**

Vrlo čest motiv za turističko putovanje je putovanje samo po sebi. Do putovanja dolazi iz već nastale želje da se negdje otputuje. U ovom slučaju nije primarna destinacija ili čak niti zemlja putovanja. Poticaj dolazi od želje za «opuštanjem», «isključenjem», «promjenom sredine», «promjenom sredine», «skupljanjem snage» i sl.

**Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba**



## Društveni utjecaji

Kao što je već rečeno, turistička potražnja može imati pozitivan ili negativan poticaj pod utjecajem čimbenika koje nameće društvo ili iz njega proizlaze.

**Vrijednosti i norme** nekog društva uvjetuju stav prema slobodnom vremenu i putovanjima. Vrlo često se postavljaju vrlo visoka društvena očekivanja u pogledu slobodnog vremena. Putovanja u vrijeme godišnjeg odmora postaju «nužnost». Često će, onaj koji ne putuje, biti u situaciji objašnjavati razloge svog neputovanja. Putovanje postaje i obavezan dio slobodnog vremena.

Jedan od preduvjeta za moderna putovanja svakako je izmijenjena socijalna i tehnička pokretljivost unutar društva.

## Utjecaji okruženja

Čimbenici okruženja su, s jedne strane, topografske značajke kao vrijeme, krajolik i položaj mjesta boravka: stanovnici hladnih i kišovitih područja žele putovati u tople krajeve s mnogo sunca. Turistička područja pretpostavljaju i dostupnost. Tako su vrlo čest Karibi turističko područje za Amerikance, a Mediteran za Evropljane.

Među čimbenike okruženja se ubrajaju i ekologija, urbanizacija i stambeno okruženje.

## Ekonomski utjecaji

Kao posebno područje izdvajaju se ekonomski, iako predstavljaju kombinaciju pojedinačnih i društvenih utjecaja.

## Funkcionalni modeli potražnje

Pöschl (1973.) turističku potražnju formulira na slijedeći način:

$$t = f \left( m, p, u, c, o, \frac{1}{sp.u.} \right)$$

pri čemu je:

t = turistička potražnja

m = mobilnost

p = kupovna moć

u = urbanizacija

c = gustoća stanovništva u području



o = slobodnom vremenu  
sp.u. = udaljenosti od mjesta boravka

Drugim riječima, turistička potražnja je ovisna o mobilnosti, urbanizaciji, gustoći stanovništva u nekom području, slobodnom vremenu i udaljenosti od mjesta boravka.

## **Putovanje kao privatna potrošnja**

Potražnja za turističkim uslugama ovisna je o individualnoj i općoj ekonomskoj situaciji. Relevantni ekonomski čimbenici koji utječu na turističku potražnju su:

- dohodak
- životni standard društva
- vrijeme godišnjeg odmora
- potrošačke navike
- troškovi puta
- opća konjunktura
- radno vrijeme
- raspodjela
- devizni tečajevi
- cijene

## **Putovanje kao investicija**

Putovanje se smatra dijelom proizvodnje, kao investicija ili priprema za proizvodni proces. Ovo područje turističke djelatnosti je istovjetno je s poslovnim putovanjima.

Pretpostavlja se da na poslovna putovanja utječe opći razvoj konjunktura, ali i da se takva putovanja poduzimaju sa stanovitim odgađanjem u odnosu na sam razvoj: putovanja se odvijaju anticiklički ukoliko služe za pripremanje nekog posla. Osobito dodatna putovanja u doba recesije treba interpretirati kao opremu poslova.

Neka su putovanja prociklička, naročito ako prihod motivira na nove investicije i poslovne aktivnosti izvan normalne lokacije poduzeća, ili ako su putovanja potrebna za proizvodnju novih proizvoda i usluga (Freyer).

## **Utjecaji ponuđača**

Na turističku potražnju utječu i ponuđači. Poduzeća pokušavaju utjecati na potražnju između ostalog uz pomoć instrumenata:

- Proizvodne politike – kreiranje novih atraktivnih oblika i ciljeva putovanja
- Politike cijena – kreiranjem ponude putovanja širokog cjenovnog raspona, kako unutar, tako i izvan glavne sezone.
- Distribucijske politike – poticanjem na putovanja putem različitih kanala (agencija, klubova, udruga, i sl.)
- Komunikacijske politike – informiranjem o mogućnostima putovanja

## **Državni utjecaji**

Država može različitim mjerama utjecati na potražnju. Reguliranjem vremena školskih praznika, propisima o putnim ispravama, deviznim propisima, zdravstvenim propisima i sl., država može poticati ili ograničavati potražnju za turističkim putovanjima.

**Tabela 1. Klasifikacija turističkih motivacija (WTO)**

PRIMJERI MOTIVACIJE	
1.UNUTARNJI POTICAJI	
<p>FIZIOLOŠKI (PRIMARNI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziološke potrebe</li> <li>• Majčinski instinkt</li> <li>• Potreba za čistim zrakom</li> <li>• Potreba za kretanjem (radom)</li> <li>• Potreba za odmorom</li> </ul>	<p>PSIHOLOŠKI (SEKUNDARNI ILI AFEKTIVNI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadovoljstvo</li> <li>• Potvrđivanje odgovornosti</li> <li>• Agresivnost</li> <li>• Ljubav</li> <li>• Instinkt za samoodržanjem</li> <li>• Znatiželja</li> <li>• posjedovanje</li> </ul>
2.VANJSKI POTICAJI	
<p>FIZIČKI (OKOLIŠ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimatski</li> <li>• Pejzažni</li> <li>• Uzrokovani uništavanjem i zagađenjem prirode</li> <li>• Uzrokovani uništavanjem ekološke ravnoteže</li> <li>• Uzrokovani uništavanjem pejzaža</li> <li>• Uzrokovani lošim uvjetima stanovanja</li> <li>• Uzrokovani kongestijom i progresivnim smanjenjem vitalnog prostora</li> <li>• Uzrokovani pogoršanjem higijenskih uvjeta</li> <li>• Uzrokovani širenjem buke i štetnih mirisa</li> <li>• Uzrokovani monotonijom i prosječnošću gradskog pejzaža</li> <li>• Uzrokovani monotonijom i prosječnošću (odnosa) i suosjećanja</li> </ul> <p>EKONOMSKI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porast razine potrošnje</li> <li>• Porast troškova života</li> <li>• Kupovna moć</li> <li>• Porast troškova užitaka</li> <li>• Porast mogućnosti financiranja</li> <li>• Slobodno vrijeme</li> <li>• Smanjenje troškova transporta</li> </ul>	<p>SOCIO-KULTURNI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak rekreacijskih usluga</li> <li>• Monotonija društvenih aktivnosti</li> <li>• Pritisak socijalne grupe podlegle konvencionalnom vođenju</li> <li>• Poremećeni životni tijek</li> <li>• Prekomjeran i pogrešan fizički i mentalni rad</li> <li>• Prekomjerna i pogrešna društvena aktivnost</li> <li>• Osamljenost i nedostatak javne sigurnosti</li> <li>• Stupanj kulturnog razvoja</li> <li>• Društveno raslojavanje i diskriminacija</li> <li>• Društvena neovisnost pojedinca</li> <li>• Snobizam</li> </ul> <p>TURISTIČKI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turističko oglašavanje</li> <li>• Informacije o turističkoj ponudi</li> <li>• Prestiž koji proizlazi iz turizma</li> </ul>

**Tabela 2. Klasifikacija turističkih motiva (WTO)**

B. TURISTIČKI MOTIVI	
3. ATRAKCIJE	
PRIRODNE	SOCIO-KULTURNE <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povijesne</li> <li>• Umjetničke</li> <li>• Urbane</li> <li>• Političke</li> <li>• Antropološke</li> <li>• Folklorističke</li> <li>• Znanstvene</li> <li>• Sportske</li> <li>• Vjerske</li> </ul>
EDUKACIJSKE <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opća kultura</li> <li>• Univerzitetska i parauniverzitetska</li> <li>• Profesionalno obrazovanje</li> <li>• Konvencije i kongresi</li> </ul>	
4. TEŽNJE	
FIZIČKA REKREACIJA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Za zdravlje</li> <li>• Kao sport</li> <li>• Kao život u slobodnom prostoru</li> <li>• Na vodi, na moru, na planini</li> <li>• Kao aktivnost</li> <li>• Kao zadovoljavanje instinkta</li> </ul>	DUHOVNA REKREACIJA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontemplacija</li> <li>• Koncentracija</li> <li>• Opće stanje spokojsva (biti sam sa sobom)</li> </ul>
BIJEK IZ PREBIVALIŠTA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Društveni život</li> <li>• Hotelski život</li> <li>• Mondeni život</li> <li>• Priroda</li> <li>• Ekosustav</li> <li>• Zajednički život</li> <li>• Putovanja</li> <li>• Ekonomska korist</li> </ul>	

### 3.0. FENOMENOLOGIJA USLUŽNE EKONOMIJE KAO POKRETAČKE SNAGE RAZVOJA TURIZMA

#### 3.1. Razvoj uslužne ekonomije

***Posljednje decenije prošlog stoljeća i sam početak ovog stoljeća obilježeni su brzim razvojem uslužnih djelatnosti i njihovom sve značajnijom ulogom u ukupnoj gospodarskoj strukturi.*** To se, prije svega, odnosi na visokorazvijene zemlje u kojima su se uslužne djelatnosti afirmirale kao temeljni pokretač cjelokupnog društveno i ekonomskog razvoja. Slična je uloga uslužne ekonomije i u gospodarstvima manje razvijenih zemalja ali je intenzitet utjecaja na ukupno gospodarstvo znatno slabiji nego kod razvijenih ekonomija.

*Brojni su čimbenici koji su doprinijeli tako značajnom povećanju uloge uslužnih djelatnosti. Brz razvoj i primjena suvremene tehnologije proširili su ponudu uslužnog sektora čime bitno mijenjaju strukturu ukupnog gospodarstva. Ovim procesima naročito je doprinijela informacijska tehnologija koja je promijenila odnos između brojnih uslužnih djelatnosti i potrošača. Tako su, čak, i proizvodni procesi obogaćeni uslužnim aktivnostima, a napose, nakon proizvodne faze materijalnog dobra. Iz toga je proizišao zahtjev i potreba da i razvoj proizvodnih djelatnosti bude praćen odgovarajućim, komplementarnim, razvojem uslužnih djelatnosti. Ovaj proces naročito je vidljiv u gospodarstvu onih zemalja koje još nemaju pretežiti udio usluga u strukturi gospodarstva.*

***Danas su usluge u centru gospodarske aktivnosti svakog društva.*** Tako se gospodarstvo visokorazvijenih zemalja slobodno može nazvati "uslužnim gospodarstvom". Uslužni sektor, u najrazvijenijoj zemlji svijeta, SAD-u, nosi 80% ukupne zaposlenosti i oko 3/4 bruto proizvoda cijele države. Čak je 90% od svih poslova uslužno orijentirano. Kod ostalih visokorazvijenih zemalja uslužna ekonomija učestvuje s oko 2/3 u društvenom proizvodu.

Ovakav položaj i ulogu uslužne djelatnosti nisu "izborile" tako jednostavno kako bi se dalo zaključiti iz prednjih konstatacija. I u njihovom razvoju postoji određen evolutivni put razvoja. *Taj put predstavlja prirodnu evoluciju ukupne ekonomije od predindustrijskog do industrijskog i, na kraju, postindustrijskog društva.*

Promatrajući povijesni razvoj gospodarstva očito je da ekonomska aktivnost društva, općenito, determinira prirodu načina na koji ljudi žive i načina na koji su osiguravali društvena i ekonomska bogatstva. *Tako, u predindustrijskom društvu, većina svjetske populacije borila se za preživljavanje. To je vrijeme u kojem život karakterizira borba čovjeka protiv prirode. Život je bio*

uvjetovan elementima kao što su vremenske prilike, kvaliteta zemlje i raspoloživost temeljnih resursa za preživljavanje, ponajprije vode. Proizvodnost je bila niska i ima malo dokaza o tehnologiji pa kombinacija niske proizvodnosti i visokog stupnja populacije uzrokuje i visoku stopu nezaposlenosti. Takva društva, uglavnom su bila agrarna i strukturirana oko tradicija i rutina, a u društvenom životu podložna autoritetu vlasti odnosno vladara.

*U industrijskom društvu predominantnu ulogu ima proizvodnja i glavna je preokupacija ekonomije proizvodnja što više proizvoda uz minimalna ulaganja. Životni standard se mjeri količinom proizvoda koji se može, najprije proizvesti, a zatim za nadnicu kupiti.*

Dok se u industrijskom društvu standard življenja definira količinom *roba* **postindustrijsko društvo bavi se kvalitetom života koji se mjeri količinom usluga kao što su zdravstvene, edukativne, rekreativne itd.** Postindustrijsko društvo posebno je zahtjevno na području visokog obrazovanja jer život postaje kompliciranijim posebno stoga što se multipliciraju politički zahtjevi i socijalna prava. Tako je visoko obrazovanje postalo uvjet za ulazak u postindustrijsko društvo. *Zahtjevi za visokim obrazovanjem i zahtjevi za što više usluga i socijalne pravde dovode do bitno novih metoda upravljanja društvom i poduzećima.*

Pored rasta osobnih usluga, neophodan uvjet za "dobar život" jeste zdravlje i edukacija. Iz toga proizlazi zabrinutost za zaštitu životnog okruženja koje je sve više ugroženo, upravo, razvojem postindustrijskog društva i nebrojenih novih usluga. I na globalnom planu razvija se svijest da, zahvaljujući tehnološkoj revoluciji, čak i neovisne akcije pojedinaca mogu stvoriti pustoš za cijelo čovječanstvo. *Za razliku od industrijskog društva gdje je pojedinac bio jedinka društvenog života, sad je to društvena zajednica u globalnom smislu.*

**Razvoj uslužne ekonomije postindustrijskog društva podrazumijeva uslužni proces koji, u određenoj mjeri, zahtijeva njegovu industrijalizaciju, odnosno tehnološke promjene.** Suvremene uslužne procese svrstava se u tri tehnologije: **u tvrdu, meku i mješovitu. Tvrda tehnologija** podrazumijeva šire uvođenje uređaja i opreme u oblast usluga, s ciljem zamjene ljudskog rada (npr. automatsko pranje automobila i sl.). **Meka tehnologija** odnosi se na promjene kroz uvođenje organiziranih i planiranih sustava u podjelu rada (specijalizacija) i organizaciju poslovnih funkcija (npr. restoranski lanci brze prehrane i sl.). Napokon, **mješovita tehnologija** predstavlja kombinaciju prethodne dvije s ciljem postizanja maksimalne efikasnosti radnih procesa (npr. priprema pomfrita već u tvornici hrane).

**Slijedeća karakteristika u razvoju uslužne ekonomije postindustrijskog društva jeste u dopuni tehnološke inovacije u uslugama tzv. društvenom inovacijom u uslužnom sektoru gospodarstva. Poduzeća uslugu više ne promatraju isključivo kao ekonomski proces već i,**

**prvenstveno, kao društveni proces u kojem se uspostavljaju interakcije među učesnicima - davateljima i korisnicima usluga.** Shvaćajući tako uslužni proces, kroz obrazovanje, poticanje entuzijazma, razvoj osobe i sl. *ukupna se ekonomija maksimalno orijentira prema ljudskim resursima.* Nove tehnologije i inovativne tendencije stvaraju osnovu za tretman uslužne ekonomije kao "personalno intenzivne" djelatnosti pa je, s tog stajališta, kvaliteta usluge pružena potrošaču prije svega *rezultat posebnih ljudi* neovisno o tome da li iza takvog angažmana stoji veliki kapital ili oprema. Taj rezultat, *posebnog rada ljudi*, ogleda se u činjenici da je najveći problem suvremene uslužne ekonomije u pridobivanju potrošača i da se to može postići samo posebno osposobljenim izvršiteljima uslužne ponude, i to takvih koji mogu osigurati da "proizvod" uslužnog sektora stalno bude u njihovoj svijesti, *a da potrošač bude tretiran kao vrijednost veća od vrijednosti samog poduzeća.*

**Tako se temeljna strukturna promjena koja se događa u okviru razvijenog svijeta, danas, ogleda u rastućoj količini usluga i kroz povećanje značaja uslužnih elemenata u ekonomiji.**

U suvremenom gospodarstvu, a i u suvremenoj literaturi, sve se manje govori o razlikama između proizvodnih i neproizvodnih djelatnosti. Djelatnost je produktivna ako postoji potražnja za njenim proizvodima ili uslugama i samo je to kriterij i temelj suvremenog pristupa aktualnim pitanjima iz područja razgraničenja pojmova proizvod - usluga.

Zapravo, u naznačenom poimanju razlika *vrlo je teško povući jasnu granicu između uslužnih i proizvodnih djelatnosti.* Postoji, međutim, i shvaćanje da je teško govoriti o čisto uslužnim djelatnostima već da je bolje govoriti *kako ima djelatnosti s većim ili manjim učešćem usluga u njihovoj poslovnoj aktivnosti.* Naime, ponuda poduzeća može biti proizvod, usluga ili njihova kombinacija. Ipak, treba praviti razliku između ova četiri slučaja kad se nudi: *samo opipljiv proizvod koji čini ponudu (poduzeća), opipljiv proizvod uz prateće usluge, usluge uz prateće proizvode i usluge i samo usluge.*

*Upravo ovakav pristup odgovara širini poslovnih aktivnosti u turizmu. Zbog naglašene komplementarnosti usluga u turizmu od posebnog je značaja, za poduzeće u ovoj oblasti, odluka o kompoziciji programa usluga koje se nude.*

S druge strane, veliki broj gospodarskih i negospodarskih djelatnosti učestvuje u pružanju turističkih usluga. S tog stajališta usluge se razlikuju po karakteru i kvaliteti, ali i pored toga one imaju nešto zajedničko. To zajedničko sadržano je u činjenici da, ma bilo u čemu drugom da se razlikuju, *u jednom moraju zadovoljiti potrebu turista, a to je kvaliteta i sadržaj* i još k tome moraju biti teritorijalno i vremenski usklađene kako bi se u cjelini osiguralo jedinstvo procesa zadovoljavanja potreba turista. ***Sinkronizacija ovog procesa, u stvari, bitan je čimbenik kvalitete jedinstvene turističke usluge.***

Polazeći od značaja i kompleksnog promatranja turističkih usluga, neovisno od toga gdje se i kada pružaju, u posljednje vrijeme, sa stajališta razvoja turističkih usluga, poseban značaj i smisao dobiva tzv. **"paket"** turističkih usluga.

***Njegova je suština upravo u tome da turistima osigura jedinstvenu i kvalitetnu turističku uslugu.***

Danas, **s aspekta marketinga usluga, usluga pruža razliku ili značajnu konkurentsku prednost više i od same vrijednosti ključnog proizvoda.** S ovog stajališta logično je i da su uslužne organizacije izgubile jednostavnost tržišne percepcije koja je sve do nedavno postojala, napose u oblasti proizvodnje. *Sada, sve više, usluge predstavljaju odnose, a to znači da su uspješne usluge uspješni odnosi.* Izgradnja ovih odnosa, s izabranim tržištima, bilo da su oni trenutačni ili dugoročni, predstavljaju samu bit povjerenja u gospodarsku oblast koja ih gradi.

***Jedna od najznačajnijih karakteristika suvremenog razvoja usluga jeste, zapravo , uslužni proces koji se ogleda u uslužnom susretu "face-to face" interakcije između kupca i prodavatelja u uslužnom okruženju i vremenu tijekom kojeg se potrošač nalazi neposredno u interakciji s uslugom.***

***Uslužni susreti su tipični socijalni događaji*** jer, napose u turizmu, uključuju i zaposlene u poduzeću i potrošače. S tog stajališta, moglo bi se kazati, kako su uslužni susreti i razlog postojanja poduzeća u turizmu ali i ključ njegovog opstanka i profitabilnosti.

*Slijedeći korak u razvoju uslužne djelatnosti svakako je u spoznaji da je uslužni susret , zapravo, trenutak istine o poduzeću koje pruža uslugu i da je u buduće uspjeh moguć samo ukoliko menadžment uspije upravljati potrošačkim percepcijama usluge.*

Međutim, ni suvremeno i cjelokupno gospodarstvo više nije moguće organizirati bez razvijenog sektora usluga. Značaj usluga, prije svega, ogleda se u dvije temeljne funkcije gospodarskog sustava- proizvodnji i prodaji ili distribuciji. Usluge, na taj način, imaju oblik transakcije, putem koje se stvaraju osnove za uspostavljanje kako nacionalnih tako i globalnih tržišta.

*Još i više od prednje konstatacije, značaj usluga je i u činjenici da se ni složeni procesi proizvodnje ne mogu odvijati bez brojnih pojedinačnih faza koje predstavljaju usluge. To je viši nivo usluga koje podrazumijevaju praćenje, kontrolu, upravljanje, informacije i druge usluge.*



**Prema tome, može se sa sigurnošću zaključiti da uslužni sektor predstavlja temeljnog čimbenika suvremene ekonomije.** Usluge osiguravaju nova znanja, povezivanje proizvodnih procesa i usklađuju potrebe različitih gospodarskih subjekata.

Tako, usluge utječu i na značajne promjene, prije svega na području menadžerskog promišljanja i organizacijskih struktura, a što sve mora biti u skladu s načinom funkcioniranja tržišta koje traži stalno novu konkurentsku poziciju u smislu konkurentске prednosti. **Ova prednost ostvaruje se s nekoliko čistih strategija od kojih su najvažnije strategija tehničke kvalitete, strategija cijena, strategija imidža i uslužna strategija.. Održiva konkurentska prednost može se najlakše, i najjeftinije, postići primjenom uslužne strategije.**

Sa stajališta nacionalne ekonomije, a napose njenih temeljnih gospodarskih djelatnosti, a što je u nas turizam, **stupanj konkurentске prednosti može se mjeriti stupnjem razvoja usluga, njihovim obujmom i njihovom strukturom.** Pri tom, posebna se pažnja mora posvetiti shvaćanju značaja kvaliteta usluga kao temeljnog oružja. **To, međutim, pretpostavlja izvrsno poznavanje uslužnog menadžmenta kao sredstva za ostvarenje konkurentске prednosti.**

**Uslužni menadžment predstavlja temeljnu ideju, princip i filozofiju menadžmenta na kojima je zasnovan napor za uspješno unapređenje kvalitete uslužne ekonomije.** U ovom smisli neophodno je unapređivati znanja onih koji se već nalaze u uslužnim poslovima, a napose u turističkoj djelatnosti, kao najosjetljivijem segmentu gospodarstva u odnosu na konkurentске aspekte okruženja.

### **3.2. Definicija usluga**

*Kako je u prethodnom dijelu istaknuto, usluge općenito, čine poseban dio društveno i ekonomski korisne djelatnosti koja se izdvaja kao uslužni sektor ukupnog gospodarstva.*

**Usluga se definiraju kao aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je stvarno neopipljiva i koja ne rezultira u vlasništvu bilo čega materijalnog. Usluga je "umjetnost pridobivanja i zadržavanja potrošača i dobiti uz stvaranje zadovoljstva potrošača" (Kotler).**

**Usluge su "proizvodi" koji ne predstavljaju materijalna dobra. S njima se stvara korist za kupca koju on ne može uskladištiti (spremiti na bilo koji način). Usluge se moraju potrošiti u trenutku njihove "proizvodnje".**

*Kada kupac želi kupiti uslugu ona mora biti na raspolaganju u vremenu kad je njemu potrebna. Usluga se ne može "proizvesti " jednoga dana i uskladištiti do dana kada će biti kupljena.*

Usluga je proces stvaranja vrijednosti za kupca i ima "*posebnu upotrebnu vrijednost rada ukoliko je ona korisna ne kao stvar, nego kao djelatnost*" (Marks). Dakle, Marks, odvaja korisnost i upotrebnu vrijednost usluga od proizvoda i naglašava kako je koncept bogatstva, kao ljudskog rada, akumuliran u proizvodima koji mogu biti prisvojeni. Na temelju ovakvog mišljenja formirane su brojne škole ekonomista koji smatraju da se tipične usluge, ili odnosi, ne pojavljuju u klasičnim proizvodima. To jeste točno sa stajališta materijalne pojavnosti. *Međutim, suvremeno društvo, kako je već ranije istaknuto, svoje bogatstvo življenja ne određuje više samo količinom roba koje mu stoje na raspolaganju već više nivoom usluga, a napose zdravstvenih, edukativnih i rekreativnih usluga.* Stoga se, nedvojbeno, može utvrditi da ne bi imali suvremeno bogato društvo, i sa stajališta vrijednosti kako je tretira Marks, kad ne bi postojale usluge tolikog obujma i vrsta kakve postoje.

Usluge se, *formalno*, mogu definirati i kao :

- *gospodarske* i
- *negospodarske*.

**Gospodarske usluge** se mogu, dalje, definirati kao upotrebne vrijednosti koje se razmjenjuju za novac samostalno ili u vezi s korištenjem nekog proizvoda (npr. samostalno- ptt usluge, ili korištenjem dobra -prijevozom prometnim sredstvom).

**Negospodarske usluge** su takve vrste usluga u kojima se ne ostvaruje nova vrijednost, već su to upotrebne vrijednosti koje se razmjenjuju za novac direktno ili indirektno. Direktna razmjena je kad se npr. kupuje ulaznica za kazališnu predstavu , a indirektna kad se koriste zdravstvene, obrazovne ili druge usluge kad se iste financiraju, npr. iz državnog proračuna.

**Sa stajališta marketinga usluge se dijele na proizvodno-uslužne usluge i na osobne usluge.** Proizvodno-uslužne mogu biti fizičko - materijalne i intelektualne. Fizičko-materijalne služe za obavljanje određenih aktivnosti i njihovo je korištenje vezano za fizičke objekte ( npr. ptt usluge vezane su za telefon), a intelektualne usluge su razne istraživačke i konzultantske usluge koje mogu koristiti gospodarski i negospodarski subjekti.

**Usluge osobne** potrošnje namijenjene su finalnoj potrošnji, i one mogu biti fizičko-materijalne i nematerijalne (obrazovne, kulturne, zdravstvene, rekreativne itd.). **Upravo ove usluge, usluge osobne potrošnje, posebno su interesantne za turističko gospodarstvo** pa će se njima i posvetiti dio izlaganja.

*Turističko gospodarstvo predstavlja heterogen broj gospodarskih i negospodarskih djelatnosti koje na direktan ili indirektan način učestvuju u zadovoljenju potreba turista. To znači da se ne može govoriti o jedinstvenoj i homogenoj grupi turističkih usluga, već naprotiv, o zbiru raznorodnih usluga. Te se usluge razlikuju po brojnim obilježjima ali su temeljne razlike u kvaliteti i u prostornom i vremenskom pogledu.*

**U pogledu razlike u kvaliteti važno je istaknuti da, bez obzira na tu razliku, zajedničko je uslugama da sve moraju zadovoljiti potrebe turista i da moraju biti sinkronizirane teritorijalno i vremenski i tek tada je zadovoljen uvjet potpune kvalitete usluga.**

Može se ponoviti, već iznesena tvrdnja, kako je sinkronizacija procesa pružanja turističkih usluga bitan čimbenik kvalitete jedinstvene turističke usluge čiji je cilj uspješno zadovoljenje potreba, interesa i želja turista.

**Sa stajališta teritorijalnog aspekta pružanja usluga** turističke se usluge pružaju u slijedećim prostornim dimenzijama:

- *u mjestu stalnog boravka turista,*
- *u procesu prijevoza između mjesta stalnog boravka i turističkih mjesta, i*
- *u konkretnom turističkom mjestu.*

**U mjestu stalnog boravka turista** usluge im pružaju putničke agencije, prometne organizacije i turističke organizacije inicijalnog ili receptivnog karaktera. Tako, trgovinska poduzeća prodaju turistima potrebite rekvizite, putničke agencije informiraju potencijalne turiste i snabdijevaju ih potrebitim informativnim materijalima, a ostale turističke organizacije sklapaju s turistima aranžmane za konkretna turistička putovanja i programe boravka u mjestu boravka kao turista. Pri tom, posebno značajnu ulogu imaju organizatori putovanja - turoperator.

Pored navedenih i brojne druge organizacije, u mjestu boravka, pružaju potencijalnim turistima usluge, a koje se mogu promatrati kao usluge "članstva" u tim organizacijama. Tako npr. automobilistički klubovi, planinarska društva, društva lovaca i ribolovaca itd., svoje članstvo detaljno informira, putem odgovarajućih publikacija, o svim elementima njihovog specifičnog interesa kao turista.

**Turističke usluge u procesu prijevoza** od mjesta stalnog boravka turista do konkretnog turističkog mjesta pruža veliki broj i raznovrsnih prijevoznih organizacija. Turisti, međutim, sve više koriste i vlastita sredstva prijevoza od automobila do jahti pa do, nekad nezamislivog, privatnog zrakoplova.

*I u konkretnom turističkom mjestu* brojne gospodarske i negospodarske organizacije sudjeluju u pružanju usluga turistima. Ipak posebno se izdvajaju ugostiteljska poduzeća, trgovine, putničke agencije receptivnog karaktera, odnosno organizacije koje se u stručnoj literaturi, najčešće nazivaju, receptivni turistički čimbenici.

*Iz svega je vidljivo da postoji kompleksna organizacijska struktura brojnih organizacija koje na direktan ili indirektan način sudjeluju u procesu pružanja turističkih usluga, a da se konačna ocjena o kvaliteti tih usluga donosi samo na temelju sinkronizacije njihovih aktivnosti i da uspješnost ukupnog turističkog gospodarstva ovisi upravo o usklađenosti njihovog djelovanja i akcija.*

### **3.3. Koncept marketinga usluga u turizmu**

**Marketing koncepcija u sektoru usluga** *specifična je u odnosu prema drugim djelatnostima.* Ponajprije, ta se specifičnost očituje u razlici između materijaliziranog proizvoda i usluga. Zato i upravljanje uslugama zahtijeva od menadžmenta više pažnje nego li je to potrebno u proizvodnim poduzećima.

Globalni sustav u sektoru usluga ima ove temeljne komponente :

- *tržišni segment,*
- *koncept usluge,*
- *sustav distribucije, i*
- *imidž.*

**Tržišni segment** je polazna točka na kojoj se gradi cijeli sustav usluga.

**Koncept usluge** označava koristi koje se pružaju izabranim segmentima na tržištu, a u biti to je kompleksan zbir koristi, u najvećem broju slučajeva kao psihološke ili emotivne koristi, koje dobivaju potrošači turističkih usluga.

**Sustav distribucije usluga** istovrijedan je proizvodnji ali za razliku od proizvodnog poduzeća u pružanju turističke usluge uvijek u centru pažnje moraju biti:

- **osoblje**, koje je zaposleno u uslužnom poduzeću (zbog važnosti neposrednog kontakta s potrošačima),
- **potrošači**, koji su odabrani kao tržišne mete, a kojima se pruža usluga i od čijeg zadovoljstva ovisi vrednovanje usluge, i
- **tehnološka podrška**, koja je naročito značajna u vrijeme primjene informacijske tehnologije.

*Imidž* treba razumjeti kao stvaranje slike o uslužnom (turističkom) poduzeću. Ova slika nastaje u interakciji između onog što uslužno poduzeće pruža i veličine zadovoljstva potrošača-turista.

*Imidž* se dominantno izgrađuje na relaciji : pružatelj i primatelj usluge. Međutim za njegovu realizaciju presudno je važna kultura poduzeća i filozofski koncept poslovanja, a koji označavaju stupanj ispunjavanja suštine funkcije uslužnog poduzeća i to na najbolji način kojim će se zadovoljiti potrebe turista (potrošača).

Kroz navedene elemente održavaju se i unapređuju odnosi s potrošačima, ali se i razvija **interaktivni marketing**. Ovaj marketing danas je općeprihvaćen u sektoru usluga i u stratezijskom upravljanju uslugama, a doprinio je, napose u području planiranja, primjeni različitih marketing strategija.

Od ovih strategija izdvajaju se :

- strategija temeljne usluge ili usluge koja se podrazumijeva sama po sebi,
- interakcija proizvodnje i potrošnje,
- strategija dodatne koristi usluga,
- interakcija u politici cijena, i
- poslovanje na međunarodnom tržištu.

Svi nabrojani elementi interaktivnog marketinga značajni su i za područje marketing menadžmenta u turizmu. Ocjenjujući razvoj međunarodnog turizma više je nego razvidno da se u toj djelatnosti marketing primjenjuje prije i više nego u drugim gospodarskim područjima. Svako da ta činjenica utječe i na primjenu marketing menadžmenta u nas, a napose iz razloga što najveći dio turista koji posjećuju našu zemlju potječu iz visokorazvijenih zemalja u kojem se ambijentu marketing i menadžment široko primjenjuju.

Zato je i odluka o primjeni marketing menadžmenta kod receptivne turističke zemlje (a to znači i turističkih poduzeća koja pružaju usluge) pod snažnim utjecajem zahtijeva i želja potrošača i to jednako koliko i spoznaja samog menadžmenta.

**Marketing usluga u turizmu razlikuje se i od marketinga usluga u drugim uslužnim djelatnostima.** Razlika proizlazi iz specifičnosti turističkog tržišta i poslovanja u njegovim okvirima. Sasvim konkretno, u turizmu tijekom pružanja usluge treba osigurati koordinaciju aktivnosti brojnih gospodarskih i drugih subjekata na nivou turističkog mjesta, regije ili cijele zemlje, koji u cjelini, sudjeluju u pružanju usluga turistima.

Ipak, bilo bi posve pogrešno kad bi se marketing usluga u turizmu označavao kao bitno različit od marketinga u drugim djelatnostima. Naime, treba

istaknuti da su metode posve identične metodama marketinga, recimo, u industrijskom poduzeću, ali su samo neki postupci ili tehnike različiti. **Isticanje specifičnosti marketing menadžmenta u turizmu ima samo za cilj da se naglase specifičnosti turističkog tržišta, a napose ciljnih segmenata toga tržišta** Napokon, kako bi se, uopće, mogao definirati sam marketing u turizmu? Mogli bi ga, najkonkretnije, definirati **kao sustavno i koordinirano prilagođavanje** poslovne politike turističkog poduzeća i turističke politike (turističkog mjesta, regije ili države) na lokalnom ali i na međunarodnom nivou kako bi se postiglo optimalno zadovoljenje potreba određenih grupa potrošača (turista) i tako ostvario profit (dobit ili dohodak).

Zašto je važno dati definiciju marketinga u turizmu? Zato jer je za definiranje turističke usluge važno **napraviti distinkciju između marketinga u turizmu na mikro i makro nivou**. Očigledno je, dakle, da marketing usluga u turizmu nije omeđen samo njegovom primjenom u poduzeću turističkog gospodarstva (ili kod onih poduzeća koja se indirektno uključuju u pružanju turističkih usluga), već je neophodna njegova primjena i na različitim nivoima vođenja turističke politike od poduzeća, turističkog mjesta, zemlje, pa i u međunarodnim razmjerima.

**Za sinergiju efekata marketing usluga, kroz primjenu marketing menadžmenta, bitno je usklađeno i sinkronizirano njegovo djelovanje i na mikro i na makro nivou.** Naime, ovaj pristup (razgraničenje mikro od makro marketinga) ima svoju logiku u djelatnosti turizma. Uopćeno, pod mikromarketingom u turizmu treba podrazumijevati individualni marketing ponašanja konkretnog poduzeća, dok makromarketing podrazumijeva ukupno marketing ponašanje i to u cijelom marketing sustavu.

Sve to, prevedeno na problematiku upravljanja marketingom podrazumijeva da je, na mikro nivou, upravljanje na nivou turističkog poduzeća i praktično se sastoji od primjene strategije vezanih za instrumente marketing mix-a. Na makro nivou podrazumijeva primjenu makromarketing modela od strane države, odnosno od odgovarajućih državnih organa u turizmu.

Polazeći od tržišta, marketing koncepcija je ta koja se treba prihvatiti kao podloga za razgraničavanje, koordinaciju i sinkronizaciju interesa ova dva nivoa marketinga usluga.

## 4.0. RAZVOJ TURIZMA KAO DRUŠTVENO EKONOMSKOG FENOMENA

### 4.1. Definiranje pojma turizma

Riječ turizam dolazi od engleske riječi **"tour"**, koja se u engleskim rječnicima tumači kao **"zadovoljstvo od putovanja sa zadržavanjem u različitim mjestima"**. A osoba koja poduzima takva putovanja naziva se **turist**. Kako pojam turizma potječe iz Engleske tako je i prvo turističko putovanje obavljeno u toj zemlji. Jednako tako, Englezi su među prvima koristili putovanja radi zadovoljstva, a što je temeljni razlog putovanja i suvremenih turista.

**Postoje mnogobrojne definicije turizma.** Ima ih, moglo bi se reći, onoliko koliko ima i ljudi koji se bave ovom problematikom. Skoro da ni jedna gospodarska grana nije isprovocirala tolika razmišljanja i pokušaja definiranja pojma kao što je to slučaj s turizmom. Brojnost ovih definicija tolika je da bi bilo uzaludno nabrajati ih, pa čak i svrstavati ih u grupe, kako bi se suzio njihov broj.

Znanstvenici ovaj problem pokušavaju riješiti tako da formuliraju opću i sveobuhvatnu definiciju. Ovaj pokušaj izdiferencirao je **četiri grupe** definicija i to sa stajališta njihovih bitnih karakteristika. Po tom osnovu izdvajaju se ove četiri grupe definicija:

- nominalistička,
- gospodarska,
- univerzalna, i
- statistička.

**Nominalistička definicija** polazi od karakteristike samog imena djelatnosti -turizam, pa se kaže da je:

- **turizam kretanje u prostoru** izvan mjesta stalnog boravka, u cilju upoznavanja novih sredina, ljudi i njihovog načina života za vrijeme boravka u drugom mjestu,
- **turizam pojava** kada neka osoba putuje i boravi izvan mjesta svoga stalnog boravka i tamo se koristi uslugama turističke djelatnosti,
- **turizam putovanje** u cilju zabave, odmora, zdravlja, uživanja u prirodi iz čiste radoznalosti da se vide novi krajevi i ljudi, radi sporta i drugih doživljaja, itd.

Niti jedna od ovih definicija nije se niti približila suštini pojma turizma pa bi se tako mogle ove definicije nabrajati u nedogled, a da bitne razlike među njima ne bi, zaista, bilo.

**Gospodarska definicija** bliža je suštini pojma turizma jer turizam definira kao gospodarsku djelatnost što je, očito, različito od samih pojmova "putovanje", "znatiželja", "rekreacija" i sl.

Gospodarska definicija tretira turizam ovako:

- *turizam je gospodarska djelatnost i predstavlja dio nacionalnog gospodarstva,*
- *turizam, kao gospodarska djelatnost snabdijeva turiste, u mjestu njihovog privremenog boravka, potrebitim proizvodima i uslugama,*
- *turist, kao aktivni činitelj turizma, jeste osoba koja putuje izvan mjesta stalnog boravka iz bilo kojeg razloga osim zasnivanja radnog odnosa i stalnog nastanjenja u novom mjestu boravka,*
- *turizam je fenomen civilizacije i postindustrijskog društva i posve nova potreba ljudi proizišla iz porasta životnog standarda,*
- *turizam je gospodarska djelatnost koja je više od svih drugih doprinijela razvoju uslužnih djelatnosti kao temeljnog obilježja suvremenog života.*

**Univerzalna definicija**, a sam naziv je karakterizira, pokušava odrediti najširi mogući pojam turizma i to ne samo kao ekonomske kategorije, odnosno gospodarske djelatnosti, već i po osnovu brojnih funkcija i aktivnosti: zdravstvene, rekreacijske, zabavne, kulturne, obrazovne itd. S ovog stajališta ova definicija pokušava biti sveobuhvatna, tj. univerzalna. Od univerzalnih definicija najpoznatija je ona koja kaže da je **"turizam skup odnosa i pojava nastalih prilikom putovanja i boravka stranaca u nekom mjestu ukoliko taj boravak ne znači stalno nastanjivanje i nije vezan za stjecanje zarade"**(Hunziker i Krapff).

Međutim, slična je definicija ubrojena (s razlogom) i među gospodarske, pa je pitanje da li i ova, iako najčuvanija definicija, daje univerzalan odgovor na pitanje što je to turizam. Ipak, ova se definicija prihvaća kao reprezentant univerzalne definicije već i zbog činjenice da ju je prihvatilo i međunarodno udruženje turističkih eksperata (AIEST), a i najčešće je citirana u stručnoj i znanstvenoj literaturi kao takva.

**Statistička definicija** pokušava obujmiti sve dosadašnje napore u iznalaženju primjerene definicije turizma, a sve s ciljem statističkog obuhvata turističkog prometa (broja turista, broja noćenja) i ukupne potrošnje kroz sve vidove potrošnje. U posljednje vrijeme ova je definicija aktualna, posebno primjenom metodologije kroz **Satelitsku turističku bilancu**.



*Kako god promatrali prednju klasifikaciju definicija, a potom i same definicije, neosporno je jedno-u osnovi turizma ponajprije je putovanje, odnosno promjena mjesta boravka. Ili, još konkretnije, kretanje.* Pa i pored navedenog, ne može se kazati da postoji jedinstvena, općeprihvatljiva, tj. univerzalna definicija turizma.

Ovaj će se stav potkrijepiti prikazom i još nekih pristupa u definiranju turizma. Evo tih pristupa:

- **institucionalni**, koji se pretežito bavi ulogom i značajem pojedinih institucija, posrednika i drugih organizacija u djelatnosti turizma,
- **proizvodni**, koji u centar interesa stavlja turističku uslugu, njenu proizvodnju, potražnju i ukupno turističko tržište,
- **povijesni**, koji prati povijesne i razvojne stadije turizma,
- **upravljački**, koji detaljno definira funkcije menadžmenta,
- **ekonomski**, koji se naslanja na problematiku ponude i potražnje i utjecaja turizma na nacionalno gospodarstvo,
- **sociološki**, koji turizam promatra s aspekta ponašanja ljudi (turista) i interaktivnog odnosa davatelja i primatelja turističkih usluga,
- **zemljopisni**, koji naglasak stavlja na zemljopisne atraktivnosti turističkog lokaliteta, i
- **interdisciplinarni** pristup, koji turizam tretira kao fenomen suvremene civilizacije, a koji ima izuzetan utjecaj ne samo na gospodarski, već i na ukupni društveni život i to u globalnim razmjerima.

Danas u suvremenom turizmu učestvuje veliki broj ljudi, a kako je njihovo temeljno obilježje kretanje, odnosno promjena mjesta boravka, efekti i utjecaji putovanja mogu se promatrati u raznim sferama gospodarskog i društvenog života ljudi. *Turistička putovanja uzrokuju značajne posljedice u gospodarskoj, kulturnoj, zdravstvenoj, političkoj i drugim sferama ljudskog života. Ova kretanja imaju izuzetan utjecaj i na razvoj općeg kulturnog i obrazovnog nivoa stanovništva.*

Turisti ne posjećuju samo kulturno-povijesno nasljeđe pojedinih zemalja već upoznaju i običaje, navike, folklor i uopće život drugih naroda. *U tom kontaktu, podiže se kulturni i obrazovni nivo učesnika turističkih putovanja, spoznajna se sfera proširuje i dolazi do prožimanja pojedinih kultura, komunikacija i boljeg razumijevanja među narodima.*

Turisti upoznaju i različite društvene, gospodarske i političke sustave pojedinih zemalja i time razbijaju moguće predrasude i preduvjerena, o pojedinim narodima, a nastalih, uslijed djelovanja negativne propagande. I za našu zemlju ova je činjenica bila od izuzetnog značaja u pojedinim razdobljima razvoja društveno-ekonomskog i političkog sustava.

Ali, navedeni kontakt ne nastaje samo na relaciji turist- domicilno stanovništvo. *Ovi odnosi uspostavljaju se i između samih turista*, a koji dolaze iz različitih zemalja. Tako turizam postaje istinski značajan čimbenik osiguranja mira u svijetu i boljeg razumijevanja među brojnim narodima. *Uz to, turizam afirmira i jača gospodarski i politički prestiž zemlje koja turizam tretira kao značajnu gospodarsku djelatnost.* Ima autora koji ovaj aspekt utjecaja turizma ocjenjuju tako značajnim da smatraju kako je turizam više učinio za mir u svijetu nego sve mirovne ili slične konferencije.

*Međutim, ne smije se zaboraviti niti na negativne aspekte turizma.* Turizam, zbog mnogobrojnog kretanja stanovništva, znači i rasprostranjivanje nekih negativnih pojava (trgovina ljudima, drogom, prostitucija, kockanje i sl.) I ovi se aspekti trebaju uvažavati kod poduzimanja mjera u planskom razvoju turizma, kako na nivou zemlje tako i, napose, u najrazvijenijim turističkim regijama.

## **4.2. Povijesni aspekti razvoja turizma**

**Turizam je suvremena i gospodarska i društvena pojava.** *U zadnjih nekoliko decenija karakterizira ga masovnost i dinamičnost.* A da li su, i prije najnovijeg razdoblja, postojale neke pojave slične današnjem turizmu? Ako se uzme u obzir da je slobodno vrijeme koje stoji na raspolaganju stanovništvu i višak novčanih sredstava koja se mogu utrošiti u turističke svrhe osnova turizma, **onda vrijedi naglasiti da su ti elementi postojali i znatno ranije nego li se razvio suvremeni turizam.** *Te uvjete, međutim, imao je samo manji dio stanovništva.* Razvoj proizvodnih snaga i opće povećanje bogatstva, promatrano povijesno, objektivno je stvarao uvjete za turistička putovanja.

*Međutim, ono po čemu se suvremeni turizam bitno razlikuje od analognih pojava u prošlosti jeste pitanje tko čini temeljnu turističku masu.* Da li su to oni koji stvaraju određene vremenske i materijalne mogućnosti na osnovu vlastitog rada ili su to oni koji raspolažu takvim mogućnostima na osnovu prisvajanja rezultata rada drugih.

*Razdoblje u kojem su temelj turizma predstavljali samo oni koji su prisvajali rezultate tuđeg rada, odnosno rada većine stanovništva, i na osnovu toga imali slobodnog vremena i slobodna novčana sredstva, nazivamo "epohom turizma privilegiranih klasa".* Ta su razdoblja robovlasništva i feudalizma u cjelini, a dobrim dijelom i raniji stadiji kapitalističkog sustava.

*Kada najveću masu turista predstavljaju oni koji vlastitim radom osiguravaju slobodno vrijeme i dovoljno slobodnih novčanih sredstava, koja*

*mogu trošiti u svrhu turističkih putovanja, tada govorimo o "epohi suvremenog turizma".*

Stoga, može se kazati da se, prema subjektu koji čini turizam, razvojne epohe turizma mogu podijeliti u dvije epohe i to :

- *epohu turizma privilegiranih klasa, i*
- *epohu suvremenog turizma.*

*Ova podjela izvršena je na osnovu povijesnog razvoja turizma, ali je potrebno naglasiti kako je teško izvršiti strogo razgraničenje razdoblja. Generalno bi se moglo kazati kako, ipak, cijelo predkapitalističko razdoblje spada u razdoblje razvoja turizma, a da razdoblje razvijenog kapitalizma predstavlja početak suvremenog i masovnog turizma.* Korisno je napomenuti da u povijesnom razvoju društvenih i proizvodnih snaga ne dolazi samo do razvoja turizma. Povećanjem bogatstva povećava se i stanovništvo, značajan je stupanj razvoja urbanizacije, razvijaju se intenzivno saobraćajne grane, općenito se razvija industrijalizacija ali i razni društveni i psihološki čimbenici koji bitno mijenjaju svoju prirodu (moda, prestiž, snobizam itd.) Sve će to imati, za turizam, presudnu ulogu tek početkom 19 stoljeća.

#### **4.2.1. Epoha turizma privilegiranih klasa**

*Epoha turizma privilegiranih klasa proteže se od starog vijeka do u predvečerje novoga vijeka.* Od samih početaka civilizacije ljudi su se kretali iz različitih razloga, ili u potrazi za hranom ili, nešto kasnije radi trgovine, pa još kasnije, i iz religijskih razloga posjećujući sveta mjesta.

Već 4000 godina pr.n.e. u Babilonu je postojao novac koji je služio ne samo kao zamjena za robu već je i omogućavao putovanja radi trgovačkog posla. Povijest kazuje da bi se moglo smatrati prvim turističkim putovanjem ono što ga je poduzela kraljica Hačepsut (Hatsepsut), vladarica teritorija zvanog Punta (najvjerojatnije na području današnje Somalije), i to 1490. godine pr.n.e. U jednom hramu, u Luksoru, postoji zidni reljef koji predstavlja to turističko, a za ono vrijeme i mirovno, putovanje. Ovakvih primjera ima bezbroj u starom Egiptu, antičkoj Grčkoj, Babilonu, Perziji itd. Vrijedno je, samo, istaknuti masovna putovanja u Grčkoj na olimpijske igre za koje su se vrijeme prekidali ratovi, a sudionici olimpijskih igara nisu se takmičili samo u "sportskim " disciplinama već su se održavala takmičenja u poeziji, govorništvu, drami, glazbi itd.

*Masovna putovanja zabilježena su i iz religioznih razloga, odnosno posjeta raznim proročanstvima i svetištima.*

*Rimljani su više važnosti davali zabavama , odmoru i rekreaciji pa su ih zbog toga ponajviše privlačila mjesta u kojima su bili izvori termalnih voda gdje su se uređivala kupališta i lječilišta.*

Iako se za suvremeni turizam kaže kako je to masovni turizam, nije na odmet spomenuti kako se je, još u starom Rimu, na igrama (u Coloseumu) okupljalo i do 80 tisuća posjetitelja, a zabilježeno je da se je, za vrijeme vladavine Aleksandra Makedonskog u današnjoj Turskoj u gradu Efesu, znalo okupiti i do 700 tisuća posjetilaca koji su se zabavljali promatrajući akrobate, dresirane životinje, mađioničare i sl.

*Što govore prethodni podaci? Govore o tome da su se ljudi masovno mogli kretati zahvaljujući, već tada, razvijenoj mreži putova ali i brojnomoorskom flotom koja je putnike prevozila u daleke krajeve.* Međutim, upitno je da li su se ti putovi gradili samo radi turističkih putovanja toga doba. Vjerojatnije je , a i povijesni dokumenti govore, da su se putovi primarno gradili radi lakšeg osvajanja teritorija. Po tome su , posebno, bili čuveni Rimljani. Pored takvih putova nicali su razni objekti za smještaj i prehranu putnika, postaje za zamjenu umornih konja, kako za potrebe vojske tako i za potrebe putnika.

Još je jedna pojava značajna za turizam toga doba. *Već tada su postojali brojni propisi kojim se regulirala sigurnost putnika,* izdaju se razne pisane informacije, "publikacije" o putovima, a formirale su se i svojevrsne vodičke službe. Tako su, već do početka naše ere, značajno bili razvijeni prometni uvjeti, uvjeti za smještaj i prehranu putnika, svojevrsna pravna regulativa pa već postoji, relativno velik, spektar razloga za poduzimanje putovanja.

*Propašću Rimskog carstva, gotovo osam stotina godina stagnira razvoj putovanja.* Za razliku od dotadašnje epohe u kojoj su se razvijale znanosti, kultura i umjetnost, tada nastupa "mračni" srednji vijek. U feudalnom razdoblju dominantnu ulogu u društvenom, a i u znatnoj mjeri i u gospodarskom životu, ima crkva. *Ona stimulira samo ona putovanja koja su bila vezana za razna hodočašća i crkvene proslave, a destimulira ostala duhovna i fizička kretanja.* Tada se razvijaju vjerski centri, poznati sve do naših dana, kao što su Lurd (Lurdes), Rim i Jeruzalem, Meka i sl.

*Ipak, pred kraj srednjega vijeka , a pod utjecajem novih znanstvenih i tehničkih otkrića i dostignuća, ponovo počinje cvasti umjetnost, i kultura, i dolazi do razmaha i oživljavanja i turističkih kretanja. To razdoblje nazivamo razdobljem humanizma i renesanse.*

*Što je karakteristično za to razdoblje? Razvojem proizvodnih snaga jača i ekonomska moć pojedinih, napose evropskih zemalja, a kao posljedica toga je pojava mlade buržoazije, kao nove klase koja kreće u osvajanje novih zemalja, kako bi još više ojačala svoju ekonomsku moć.* Preporod, za razliku od srednjeg vijeka, osjeća se na svim područjima, a napose na području

razvoja trgovine, a razvojem kopnenih i morskih putova poduzimaju se daleka putovanja pa i kao atraktivna turistička putovanja. U to vrijeme neki velikani umjetnosti i kulture *propagiraju potrebu zdravog življenja* pa kao pomodarski pokret uzima značajnog maha kod bogate klijentele toga doba. To je potpomoglo da se snažnije i brže razbiju crkvene dogme i, šire promatrano, oslobodi duh i tijelo, a što je za razvoj turizma imalo neprocjenjivu vrijednost.

#### 4.2.2. Epoha suvremenog turizma

*Poseban stimulans za poduzimanje značajnijih turističkih putovanja u razdoblju od kraja 18 do početka 19 stoljeća dao je pronalazak parnog stroja, izgradnja modernih putova, pojava željeznice i, nešto kasnije, pronalazak automobila. **Već u to vrijeme radikalno se mijenja socijalna struktura učesnika turističkih putovanja. Turisti su sve više i ljudi srednjeg staleža, a ne samo privilegirana klasa buržoazije.** Ipak, treba istaknuti kako je buržoasko društvo u turistička putovanja unijelo radikalne kvalitetne promjene i to, kako sa stajališta broja učesnika i njihove strukture, tako i sa stajališta stvaranja materijalnih i tehničkih uvjeta za razvoj turizma kao gospodarske djelatnosti.*

Sada treba istaknuti početak organiziranih putovanja i, posebno, spomenuti **Thomas-a Cook-a** kao čovjeka koji je prvi, u Engleskoj, počeo koristiti željeznicu za prijevoz turista i kao osnivača prve turističke agencije "Cook and Son", 1841. godine. Ova agencija, koja i danas posluje, imala je i najveći utjecaj u razvoju međunarodnog turizma.

Pored navedenih čimbenika i neki drugi imali su značajan utjecaj u razvoju turizma. Nabrojiti će se samo najvažniji:

- *gradi se sve veći broj komfornih smještajnih kapaciteta prilagođenih odgovarajućim navikama suvremenih turista,*
- *afirmiraju se sve više nova turistička mjesta i u sve većem broju zemalja,*
- *sve je veća orijentacija turista prema turističkim mjestima na morskoj obali,*
- *sve su brojnije edicije turističkih vodiča u već afirmiranim ali i u manje afirmiranim turističkim zemljama,*
- *osniva se sve veći broj turističkih organizacija i to, kako u turističkim zemljama, tako i u turističkim mjestima,*
- *sve je veći utjecaj i državnih organa na razvoj turističkog gospodarstva stimulirajući ovaj razvoj posebnim mjerama itd.*

Ova epoha turizma može se promatrati i sa stajališta njene tri temeljne etape:

- *prva se etapa proteže od polovine 19 stoljeća do početka Prvog svjetskog rata,*
- *druga etapa obuhvaća razdoblje između dva svjetska rata,*
- *a treća etapa traje od završetka Drugog svjetskog rata do današnjih dana.*

Ovu, posljednju etapu, u razvoju suvremenog turizma, karakterizira izuzetno omasovljenje turističkih kretanja zahvaljujući, u prvom redu, razvoju i primjeni novih tehnoloških rješenja, pojavi mlaznih aviona, a napose izgradnji najsuvremenijih, brzih, saobraćajnica svih vrsta.

Za masovnost turističkih kretanja, napose poslije Drugog svjetskog rata, nije zanemariva ni činjenica da se u brojnim socijalističkim zemljama toga doba, intenzivno razvijaju radnička odmarališta, a čija je temeljna karakteristika masovnost i organiziranost.

*Dakle, suvremeni, odnosno današnji turizam, karakterizira učešće širokih slojeva stanovništva koji imaju na raspolaganju sve više slobodnog vremena i novčanih sredstava za zadovoljenje svojih turističkih potreba.*

*Tako je turizam, u svojem razvoju, prošao put od pojedinačne i neorganizirane pojave, često i kao opasne avanture i kojekakvih teškoća na putovanju, do prvorazredne društvene pojave koju, danas, karakterizira masovnost i dinamičnost.*

#### **4.3. Suvremena dimenzija izučavanja razvoja turizma**

**Turizam kao suvremena i složena društvena i ekonomska pojava zahtjeva kompleksno izučavanje. Predmet izučavanja turizma trebao bi obuhvatiti sve njegove funkcije u suvremenom društvu. Jedna grupa tih funkcija ima društveni, a druga ekonomski karakter.**

*Kad se turizam izučava kao društvena pojava tada se, u prvom redu, turizam promatra kao afirmacija održavanja psihofizičke kondicije i zdravlja turista, a potom i kao fenomen unapređenja kulturnog nivoa stanovništva i njegovog utjecaja na međusobno poznavanje naroda, a što sve doprinosi i miru u svijetu.*

*Kad se turizam izučava s ekonomskog aspekta, tada je potrebno naglasiti kako turizam uvjetuje razvoj brojnih drugih gospodarskih djelatnosti koje učestvuju u zadovoljenju turističkih potreba. U našim uvjetima turizam je*

*imao i još jednu značajnu ekonomsku dimenziju, a to je razvoj nerazvijenih područja koja su, iako turistički izuzetno atraktivna, bila dugo zapostavljena.*

*U izučavanju turizma općenito, i napose njegovih temeljnih karakteristika kao društvenog i ekonomskog fenomena suvremene civilizacije, treba odmah naglasiti kako znanstvena misao o ovom fenomenu zaostaje u odnosu na druge znanosti. To se posebno ističe sa stajališta njegovog aktualnog razvoja u svjetskim razmjerima ali i za svaku turističku zemlju posebno, a za našu nameće se kao imperativ jer će o tome ovisiti i brzina daljnjeg razvoja turizma u kompliciranim globalizacijskim odnosima.*

Kada je riječ o znanosti, na području izučavanja turizma u našoj zemlji, *iskustvo pokazuje da se ova problematika još tretira uopćeno, formalistički, a zapravo bi njenom izučavanju trebali prići multidisciplinarno i uz primjenu tzv. timskog rada odnosno koristiti iskustva znanstvenih radnika različitih znanstvenih oblasti ali i turističkih djelatnika koji na temeljima teorije stvaraju turističku praksu. To znači da bi u teorijskom pristupu izučavanja turizma trebalo koristiti znanstvene oblasti i discipline kao što su, ponajprije ekonomija, a zatim psihologija, sociologija, organizacija rada, statistika, povijest, antropologija, etnologija, povijest umjetnosti, medicina, tehničke znanosti itd.*

Prednje je osobito važno u izučavanju posebnog organizacijskog elementa turizma kao što je turistička destinacija općenito i u najužem smislu, jer iskustvo, također, govori *kako u razvoju turizma mnogih turističkih destinacija ima brojnih problema, divergentnih interesa i znanstvene i praktične nedorečenosti. Tu se, u prvom redu, misli na problematiku upravljanja turističkom destinacijom, a istraživanja govore da je ponajveći broj problema na području marketinških aktivnosti destinacije i brojnih problema vezanih za planiranje tih aktivnosti kao temeljne faze procesa upravljanja destinacijom.*

Neka istraživanja upućuju upravo na problematiku nedovoljnog istraživanja potreba i zadovoljavanja turističke potražnje, a napose slabe koordinacije različitih, fragmentarnih, dijelova turističke industrije. Zatim se ističu slabosti fiskalne politike na području efikasnih kapitalnih investicija, nepotpuna ponuda prirodnih resursa i neshvaćanje neophodnosti povezivanja svih gospodarskih fragmenata koji učestvuju u kompletiranju turističke ponude.

S ovog stajališta u izučavanju turističke problematike neophodno je, za daljnji razvoj turizma, aktivirati jedinstven funkcionalni turistički sustav koji bi morao sadržavati ove komponente:

- **informacijsku komponentu** koja podrazumijeva poimanje značaja svih elemenata promocijskog mix-a,
- **turiste** sa svim njihovim karakteristikama, njihove dominantne interese i aktivnosti, njihov kulturni nivo i područja iz kojih dolaze,

- **prometnu infrastrukturu** koja stoji na raspolaganju radi što jednostavnijeg dolaska do destinacije, stanja iste u samoj destinaciji i prometnih mogućnosti do pojedinih turističkih atrakтивности,
- **atraktivnost turističke destinacije** koja u najširem smislu predstavlja skup stvari koje turisti žele vidjeti i doživjeti, a čiji sadržaj obuhvaća prirodnu i društvenu atrakciju, i
- **turističke usluge** koje će, najprije, zadovoljiti potrebe smještaja i prehrane ali i sve ostale potrebe turista (zabava, rekreacija, različiti oblici razonode itd.).

*Ma koliko da je prednji pristup funkcionalnog turističkog sustava uopćen, bitno je naglasiti potrebu snažne međuzavisnosti ovih komponenti i dinamičke veze koju je potrebno među njima uspostavljati.*

Stoga suvremeni pristup planiranja turističkog funkcionalnog sustava mora obuhvatiti:

- *planiranje izgradnje smještajnih kapaciteta,*
- *analizu pozitivnih i negativnih efekata razvoja turizma za svaku destinaciju,*
- *razvoj prometne infrastrukture,*
- *potrebe i zahtjeve turista,*
- *razumijevanje čimbenika koji opredjeljuju turiste prema konkretnoj destinaciji,*
- *značaj pojedine lokacije, i*
- *formiranje svih prednjih komponenti u jednu cjelinu.*

Kada se prednji čimbenici skladno formuliraju u praktičnu politiku turističkog razvoja, općenito, i svake destinacije posebno, tada je moguće uočiti i važnost prirodnog i društvenog okruženja u destinaciji pa i turista kao specifične potrošačke kategorije sa svojim specifičnim stavovima, vrijednostima, preferencijama, ponašanjem, interesima i brojnim drugim osobinama.

Funkcionalni turistički sustav mogao bi se prikazati i na ovakav način:

#### I n f o r m a c i j e

- Imidž i predstava o destinaciji
- Promocija i marketing
- Informiranje i javnost

#### T u r i s t i

- Karakteristike lokacije
- Interesi za aktivnost
- Kulturna pozadina



#### P r o m e t

- Do destinacije
- Do smještajnih kapaciteta
- Do atraktivnosti
- Između atraktivnosti

#### A t r a k t i v n o s t i

- Sve što turisti žele vidjeti
- Stimulansi za poduzimanje putovanja
- Očekivane koristi

#### T u r i s t i č k e   u s l u g e

- Smještaj
- Prehrana
- Šoping i sl.

Prethodni prikaz zorno prikazuje turizam kao heterogenu gospodarsku djelatnost koja se sastoji od velikog broja raznorodnih gospodarskih i negospodarskih djelatnosti. Gospodarsku teoriju turizma, ipak, ne interesiraju brojne popratne djelatnosti već samo oni njihovi dijelovi koji se uključuju u zadovoljavanje potreba, bilo domaćih, bilo stranih, turista.

*Ipak, ekonomske funkcije, za suvremenu znanost, predstavljaju najvažniji dio znanstvenih istraživanja, a napose funkcioniranje tržišnih zakonitosti i to zbog specifičnosti turističkog tržišta. Znanost treba, prije svega, definirati, analizirati i objašnjavati primjenu temeljnih ekonomskih kategorija u turizmu i omogućavati sagledavanje mjesta turizma kao gospodarske djelatnosti kako unutar zemlje tako i u međunarodnom gospodarstvu. To znači da se kroz ovaj pristup objašnjava tretman turizma kao makroekonomske kategorije, ali je zbog značaja velikog broja gospodarskih organizacija koje sačinjavaju turističko gospodarstvo, potreban tretman turizma i kao mikroekonomske kategorije. Pri tom, posebno je značajno izučavanje organizacije turističkog gospodarstva kao čimbenika ekonomije poslovanja.*

Polazeći od izložene, kompleksne materije, korisno je detaljnije objasniti pojam i karakteristike turizma kao gospodarske djelatnosti.

#### **4.3.1. Pojam turizma kao gospodarske djelatnosti**

U ranijem poglavlju, u kojem je obrađena definicija turizma, posebno je naglašeno da se u centar poimanja funkcije turizma stavlja kretanje, odnosno putovanje. *Dakle, prilikom svakog turističkog putovanja kao i prilikom boravaka u turističkom mjestu i turističkim objektima, turisti potroše određena novčana*

*sredstva*. Ta se potrošnja odnosi na troškove putovanja , smještaja i prehrane, zabave, razonode, posjeta turističkim atrakcijama, kulturnim događanjima i spomenicima kulture itd.

*Da bi se sve navedeno moglo osigurati moraju postojati i djelatnosti koje će organizirati pružanje pojedinih usluga*. Te djelatnosti su promet, ugostiteljstvo, trgovina, turističke agencije i druge djelatnosti. One se nazivaju gospodarskim djelatnostima jer, u osnovi, imaju za cilj osim pružanja usluga i ostvarenje odgovarajućih prihoda i dobiti.

Međutim, pored gospodarskih djelatnosti, usluge turistima pružaju i brojne druge djelatnosti (zdravstvo, kultura, umjetnost, fizička kultura , djelatnosti iz područja sigurnosti i zaštite, zaštite u prometu itd.). To su tzv. društvene turističke organizacije (inicijativne i receptivne) bez kojih turizam ne bi mogao funkcionirati niti u svojem temeljnom sadržaju.

Prema tom, turistička putovanja uvjetuju potrebu postojanja i rada brojnih gospodarskih i negospodarskih djelatnosti. **Zbog toga se turizam i može označiti kao djelatnost koja je sastavljena od brojnih povezanih elemenata koji jedan drugoga uvjetuju i dopunjavaju.**

Ipak, treba naglasiti da su temeljne djelatnosti koje čine turizam **promet, ugostiteljstvo, trgovina, turističke (putničke) agencije, zanatstvo i komunalne djelatnosti**. Važno je istaknuti da se temeljno poimanje turizma treba ogledati u sadržaju djelatnosti ovih, nabrojanih, djelatnosti. **Odnosno, ne postoji turizam kao samostalna i neovisna gospodarska djelatnost i zato pojam " turističko gospodarstvo" ili "turistička djelatnost" treba koristiti uvjetno.**

Važno je istaknuti i to da ranije nabrojanih, šest djelatnosti, koje čine turističku djelatnost jesu zasebne i posve autonomne djelatnosti, ali sve zajedno sudjeluju u pružanju usluga turistima. U isto vrijeme, svaka od nabrojanih djelatnosti nije u potpunosti, već samo dijelom, vezana za turizam. Jedino su turističke (putničke ) agencije, skoro u potpunosti, vezane za turistička putovanja. Ali i da nema turističkih putovanja postojanje svih navedenih djelatnosti ne bi bilo upitno, samo bi njihova aktivnost bila znatno sužena. Za ovu zadnju tvrdnju ilustrativna je, npr., djelatnost ugostiteljstva. Ono, osim turistima, pruža usluge i domicilnom stanovništvu i time ostvaruje značajan dio svojih prihoda. Međutim, takve se usluge ne smatraju turističkim. Isti je slučaj i s prometom itd..

Upravo na djelatnosti prometa može se ilustrativno objasniti i pojam turizama kao gospodarske djelatnosti i njegova veza s ostalim gospodarskim djelatnostima. Evo kako. Kada je riječ o prometu , a u vezi s turizmom, tada se najčešće povezuje pojam prometa s prijevozom putnika. Međutim djelatnost prometa vezana je i za prijevoz proizvoda namijenjenih turistima (npr. poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda od proizvođača do ugostiteljskih

poduzeća). S druge strane, ne može se niti cijeli putnički promet poistovjetiti s prijevozom turista jer ljudi putuju iz brojnih drugih razloga, a ne samo kao turisti. To znači, kad se govori o prometu, kao sastavnom dijelu turističkog gospodarstva, da se tada misli samo na jedan dio prometa, jer svaki turist jeste putnik, ali svaki putnik nije turist.

*Dakle, da bi se objasnio pojam turizma kao gospodarske djelatnosti, pošlo se od turističkog putovanja (a na svakom se putovanju troši novac i javljaju se ekonomski rezultati), odnosno od onih putovanja koja su inspirirana turističkim motivima (odmorom, rekreacijom, zabavom i sl.). Međutim, kad su u pitanju npr. sredstva javnog prometa teško je izdvojiti koja su i kolika su putovanja inspirirana turističkim motivima, a koja nekim drugim motivima.*

Praktični razlozi, kao što se vidi, onemogućavaju precizno razdvajanje turističkih od ostalih putovanja, što treba imati u vidu kad se govori o turizmu kao gospodarskoj djelatnosti i to ne samo na primjeru prometa. Važno je ipak, da se i ovim primjerom potvrđuje gospodarska karakteristika turizma, a i njegova veza s ostalim gospodarskim djelatnostima i međusobna uvjetovanost.

#### **4.3.2. Karakteristike turizma kao gospodarske djelatnosti**

Ako je općeprihvatljiv stav da je turizam gospodarska djelatnost, onda ona ima i svoje karakteristike. A te karakteristike predstavljaju, zapravo, **specifičnosti turizma** kao gospodarske djelatnosti. Upravo te, specifičnosti, naglašavaju da se ova gospodarska djelatnost razlikuje od ostalih. Valja se, međutim, podsjetiti da je turizam određen kao gospodarska djelatnost samo uvjetno, kako je to ranije objašnjeno, odnosno da je riječ o naznačenim gospodarskim djelatnostima koje se više ili manje angažiraju u pružanju usluga turistima. Temeljne karakteristike, ovako shvaćenih gospodarskih djelatnosti, a koje obavljaju aktivnosti u turizmu su :

- *raznovrsnost (heterogenost),*
- *neproizvodni karakter rada,*
- *sezonski karakter poslovanja, i*
- *visok stupanj elastičnosti potražnje i neelastičnosti turističke ponude.*

Prva karakteristika već je, većim dijelom, i objašnjenja. **Raznovrsnost** se sastoji u tome što turističku djelatnost sačinjava veći broj drugih gospodarskih djelatnosti i samo se u tom smislu (ali uvjetno) turizam shvaća kao gospodarska djelatnost.

Slijedeća karakteristika, **neproizvodni rad**, zahtijeva određeno objašnjenje. *Proizvodni rad je onaj iz kojeg kao rezultat proizlazi nekakav materijalni proizvod ili materijalna usluga.* Po tome se i određuje da li je neka

djelatnost proizvodna ili nije. Dakle, ako se u nekoj gospodarskoj djelatnosti javlja kao rezultat rada nekakav materijalni proizvod ( npr. automobil) ili materijalna usluga (npr. prijevoz proizvoda u teretnom prometu), takva je djelatnost proizvodna. A ako se kao rezultat rada javlja nematerijalna usluga, takva je djelatnost neproizvodna.

*Od ranije nabrojanih gospodarskih djelatnosti koje pretežito učestvuju u pružanju usluga turistima ima , relativno malo rada s proizvodnim karakterom.* Npr. u ugostiteljstvu se može smatrati proizvodnim radom rad utrošen na pripremi hrane i pića. Tako spravljena hrana i piće predstavlja proizvod koji ima svoju upotrebnu vrijednost i koji može biti upotrebljen u zadovoljenju potrebe za hranom i pićem. Međutim, ostali poslovi u ugostiteljstvu kao npr. rad recepcionara, konobara i drugih, predstavlja pružanje osobnih usluga i nisu proizvodne.

Od ostalih djelatnosti koje čine dio turističke djelatnosti još se jedino u zanatstvu susreće proizvodni rad (npr. suveniri) ili , donekle u trgovini (pakiranje i sortiranje proizvoda i sl.). Kod svih ostalih djelatnosti kao rezultat rada javlja se osobna usluga.

**Zato se može naglasiti da je turizam neproizvodna djelatnost jer najveći broj poslova, svih šest gospodarskih djelatnosti koje čine turizam, nemaju proizvodni karakter i ne čine materijalni proizvod niti materijalnu uslugu.**

**Sezonski karakter poslovanja za turističku djelatnost izuzetno je izražena karakteristika.** Ova se specifičnost susreće i kod nekih drugih gospodarskih djelatnosti (npr. poljoprivreda, građevinarstvo) ali je ipak najnaglašenija kod turizma. I dok je ova karakteristika kod drugih djelatnosti odraz tehničko-tehnoloških ili vremenskih uvjeta poslovanja, kod turizma je to posljedica koncentracije turista, odnosno turističke potražnje u određenom vremenskom razdoblju tijekom godine. Za mediteranske zemlje, u koje spada i naša zemlja, to su ljetni mjeseci ili preciznije, razdoblje od početka lipnja do kraja rujna mjeseca. U ta, četiri mjeseca, ostvaruje se i najveći turistički promet. U nekim drugim krajevima (npr. Austrija ili Švicarska) to je zimsko razdoblje ali ipak i to razdoblje karakterizira sezonalnost.

*Iz ovakve sezone usmjerenosti turističkih tijekova proizlazi i najveći problem u poslovanju gospodarskih djelatnosti u turizmu.* Kapaciteti koji se grade i osiguravaju za turističku sezonu moraju i zadovoljiti potražnju u tom razdoblju. Ali u ostalom dijelu godine su ili potpuno neiskorišteni ili samo djelomično iskorišteni. Zato se turisti, na razne načine, potiču da posjećuju turističke destinacije i van glavne sezone, a sve s ciljem kako bi se poboljšala poslovnost i isplativost investicija u kapacitete koji moraju zadovoljiti potražnju u sezoni najveće potražnje.

**Najznačajnija karakteristika turističke potražnje jeste njena elastičnost.** Kako će o ovoj tematici, kasnije biti više govora, sad će se samo naglasiti da se pod elastičnošću podrazumijeva promjenjivost neke pojave pod utjecajem promjena u određenim čimbenicima koji na nju djeluju.

**Turistička potražnja vrlo je osjetljiva na promjene,** *npr. u prihodima onih koji imaju turističke potrebe, a možda još i više na promjene u cijenama turističkih usluga.* Kad dođe do promjena u navedenim čimbenicima povećava se ili smanjuje turistička potražnja. *Znači da je turistička potražnja vrlo elastična, odnosno promjenjiva,* ukoliko se kao u navedenom slučaju, mijenjaju cijene ili prihodi turista.

*S druge strane, turističku ponudu čini sva količina roba i usluga koje se, uz odgovarajuću cijenu, želi prodati turistima.* To znači da se na strani ponude isto tako javljaju čimbenici koji neposredno ili posredno sudjeluju u formiranju ili prodaji turističkih usluga. Kao što je ranije naglašeno najbitnijeg čimbenika turističke ponude čine gospodarske djelatnosti koje čine turističku djelatnost, ali i brojne druge aktivnosti, napose društvene i atraktivne prirodne atraktivnosti.

**Neelastičnost ove ponude javlja se kao posljedica dvaju čimbenika.** *To je najprije koncentracija turističke potražnje (sezonalnost), a zatim vezanost turističke ponude za atraktivne čimbenike neke turističke destinacije.* Sezonski karakter poslovanja stvara problem nedovoljne iskorištenosti kapaciteta, a nepokretnost turističke ponude vezane za destinaciju, također doprinosi tome da se ponuda ne može brzo i jednostavno mijenjati kao što je to slučaj kod potražnje. *Sve to, dakle utječe na krutost, odnosno na neelastičnost turističke ponude.*

Prema tome, u turizmu kao gospodarskoj djelatnosti izražene su njegove karakteristike i specifičnosti koji predstavljaju temelj za objašnjenje brojnih pojava koje se u turizmu javljaju. Jedna od najznačajnijih karakteristika turizma, i za nacionalno gospodarstvo svakako najvažnija, **jeste njegov utjecaj na povećanje nacionalnog dohotka na osnovu "nevidljivog izvoza". Tako turizam ima direktan utjecaj, ne samo na povećanje nacionalnog dohotka, nego zdrav i blagotvoran utjecaj na platnu bilancu zemlje kroz devizne prihode od stranih turista vršeći tako tzv. multiplikativni efekt na gospodarstvo u cjelini.** Turizam kao gospodarska djelatnost, generalno promatrano ima, dakle, gospodarski, ali ne i proizvodni karakter.

#### 4.3.3. Društveni značaj turizma

Suvremeni turizam ima, moglo bi se kazati, *podjednak kako gospodarski tako i društveni značaj*. Druge gospodarske grane nemaju tako izražen društveni značaj kao turizam. U čemu je taj značaj?

*Turizam ima izrazit utjecaj u sferi kulture, obrazovanja, zdravstva, politike i uopće naročito povoljan utjecaj na bolje razumijevanje među narodima različitih zemalja. Moglo bi se ovo naznačiti i kao humanitarna vrijednost turizma.*

*Veliki broj ljudi, turista, uključuje se u turistička putovanja sa željom da upozna povijest i kulturu pojedinih zemalja i naroda. Oni posjećuju kulturne institucije zemlje u kojoj borave i time povezuju različite kulture. To pak, zemlju domaćina obvezuje na brigu o povijesnom i kulturnom naslijeđu i, napose, organizaciju prezentacije ovih vrijednosti stranim turistima.*

Upoznavajući kulturu drugih naroda, njihovu povijest, zemljopisne i klimatske osobitosti, antropološke vrijednosti, socijalne i druge uvjete života, turisti tako stječu i višu vrijednost osobnog obrazovanja. Ali, prenoseći i dio svega navedenog, o osobitostima svoga naroda, na domicilno stanovništvo, stvaraju tako osnovu za viši stupanj ukupnog obrazovnog nivoa obiju strana.

***Turizam je i čimbenik političke stabilnosti u svijetu.*** Ujedinjene nacije (OUN) prepoznale su turizam kao čimbenika očuvanja mira u svijetu pa je, čak, ***1967. godina, bila proglašena za Međunarodnu godinu turizma.*** Rezolucijom o godini turizma, Ujedinjene su nacije željele potaknuti brži razvoj međunarodnog turizma imajući, prvenstveno, u vidu ulogu turizma u boljem razumijevanju među narodima različitih zemalja. Ovu su akciju Ujedinjene nacije provodile pod motom ***"Turizam-putovnica mira"***. Nema sumnje da turizam jača međunarodnu političku poziciju zemlje jer turisti dobivaju ali i odašilju jasniju i objektivniju sliku o nekoj zemlji nego bilo koji drugi čimbenici. Tako je moguće da se efikasnije eliminira i moguća negativna politička propaganda prema nekoj zemlji. ***Na ovom području posebno je ilustrativan slučaj upravo naše zemlje kad je trebalo izuzetno mnogo smišljenih propagandnih napora da se preduhitri negativna propaganda o nesigurnosti turista. Kad se u tome uspjelo naša je zemlja, za strane turiste, postala najatraktivnija destinacija na Mediteranu.***

Ranije su istaknute i neke negativne karakteristike turizma, posebno kroz društvene pojave. Tako, neke od tih pojava mogu imati negativan utjecaj na zemlju, domaćina. *Tu se, između ostalog, misli i na čimbenike sigurnosti (djelovanje stranih obavještajnih službi, diverzije i, najaktualniji problemi oko terorizma).* Svakako da i ovim pojavama treba voditi računa u planovima razvoja turizma i pri provođenju odgovarajućih gospodarskih i drugih mjera.

## 5.0. TEMELJNI ČIMBENICI TURIZMA

Što se podrazumijeva pod pojmom "**čimbenici**" turizma? **Čimbenici turizma su određeni subjektivni i objektivni uvjeti koji svojim djelovanjem doprinose razvoju turizma.** Postoje brojni čimbenici koji uvjetuju razvoj turizma. Ipak najvažniji među njima su :

- pokretački čimbenici,
- čimbenici ponude,
- posrednički čimbenici,
- čimbenici turističke potrebe i turističke potrošnje, i
- čimbenici turističke potražnje.

Navedeni čimbenici turizma složeni su u svojoj strukturi, organizacijskom obliku, a napose su osjetljivi prema čimbenicima svoga okruženja.

Složenost dimenzije ovih čimbenika bit će prikazana kroz analizu značaja svakog, posebno.

### 5.1. Pokretački čimbenici

*Pokretački čimbenici su svi oni koji najneposrednije djeluju na formiranje turističke potražnje, a mogu biti objektivni i subjektivni.*

**Objektivni** su oni čimbenici koji potječu od osobnih karakteristika i standarda stanovništva kao potencijalnih turista. Od ovih čimbenika najvažniji su :

- čimbenici koji utječu na formiranje turističkih potreba (radna i životna sredina), i
- čimbenici koji zadovoljavaju turističke potrebe (slobodno vrijeme, višak novčanih sredstava).

Radna i životna sredina opredjeljuje turističku potrebu na način da je razvojem gospodarskih i društvenih odnosa, napose snažnim razvojem industrije, specijalizacije i tehnološkim razvojem općenito, životni ritam stanovništva bitno izmijenjen. Sve je više **slobodnog vremena** ali je nastala i **pojačana potreba**, zbog izmijenjenog stila života, **za rekreacijom i odmorom**. Ta potreba nije više samo potreba "elite" već sve većeg sloja stanovništva, a napose onog zaposlenog na rutinskim i monotonim poslovima.

Postoje i drugi, brojni, čimbenici koji pojačavaju turističku potražnju. Među njima ističu se ambijentalni uvjeti života, kulturni nivo stanovništva i demografske karakteristike općenito, socijalna, gospodarska i opća politika zemlje ali i razvijenost navika prema putovanju i ekonomska mogućnost realizacije turističke potrebe.

Valja naglasiti kako sama potreba za turističkim putovanjem još ne znači i njeno zadovoljenje. Za to je potrebno, kao najosnovnije, ***da stanovništvo raspolaže određenim fondom slobodnog vremena i slobodnih novčanih sredstava s kojim će platiti zadovoljenje te potrebe.***

Što se slobodnog vremena tiče važno je istaknuti kako još pred oko 150 godina radnici u Velikoj Britaniji nisu imali niti dana godišnjeg odmora, a *da se danas taj fond slobodnih dana računa na oko 250*, kad se uračuna vrijeme dnevnog odmora tijekom rada, vikendi, plaćeni godišnji odmori državni i vjerski blagdani i druga prosječna izbjivanja s posla i to sve po formuli podjele radnog dana na 8 sati rada, 8 sati dnevnog odmora i 8 sati sna.

S tog stajališta i još više sa stajališta slobodnih novčanih sredstava koja se mogu izdvojiti za podmirenje turističkih potreba, danas je turizam poprimio dimenzije "industrije slobodnog vremena".

Promatrajući ovu dinamiku slobodnog vremena i platežnih mogućnosti stanovništva danas se već mogu vremenske dimenzije u (ne) zadovoljavanju turističkih potreba stanovništva podijeliti na :

- *razdoblje ,samo, rada i to do 90 godina prošlog stoljeća,*
- *razdoblje rada i uživanja od 90 godina do danas,*
- *a razdoblje koje se očekuje, u nastavku 21 stoljeća, bit će razdoblje življenja.*

Koje su temeljne karakteristike tih razdoblja?

***Razdoblje rada***, do 90 godina prošlog stoljeća karakterizira "***življenje radi rada***". Radni dan se svodio na punu stanicu rada, prihodi su relativno polagano rasli, slobodno se vrijeme svodilo na puki ostatak vremena u kojem nije bilo dovoljno zadovoljstva ni od rada ni od života.

***Razdoblje od 90 godina prošlog stoljeća na ovamo*** karakterizira ista životna filozofija u odnosu na život i rad. Isto se živi da bi se radilo ali je mogućnost (u razvijenim zemljama) za zapošljavanje sve veća, razmišlja se i aktivno se djeluje na povećanju slobodnog vremena. Povećana želja za zadovoljstvom u slobodnom vremenu nalaže kontrolu vremena rada i slobodnog vremena ali se ni s tim ne postiže potpuno zadovoljstvo ni radom ni životom. Izlaz je moguć samo u radu kao zadovoljstvu. A kad će se ostvariti ova (za sada samo idealna) želja suvremenog čovjeka?



**Ipak, za očekivati je da će 21 stoljeće biti prekretnica** u dinamici rada-života-slobodnog vremena. Rad bi tada trebao biti zadovoljstvo, a radilo bi se samo onoliko koliko bi bilo potrebno. Prihodi ne bi značajnije rasli, ali bi bili sigurni kao i aktivnosti u slobodnom vremenu, a što bi sve značilo ljudsko samopotvrđivanje kroz zadovoljstvo u radu i autonomiji upravljanja životom.

Svi navedeni čimbenici spadaju u tzv. **objektivne ili racionalne čimbenike**.

**Subjektivni čimbenici**, kao pokretački ili čimbenici turističke potražnje, jesu oni koji spadaju u područje "psihologije" življenja od kojih su najpoznatiji:

- moda,
- prestiž,
- snobizam i sl.

Ovi se čimbenici, u literaturi, još nazivaju i **iracionalnim**. Očito je da će, sa stajališta njihovog obujma i prisutnosti kod sve većeg broja stanovnika, i oni gubiti klasične karakteristike i sve manje biti iracionalni.

Ipak, iznijet će se i njihove karakteristike kao čimbenika koji često presudno utječu na odluku o poduzimanju turističkog putovanja. Ako su zadovoljeni svi, ranije istaknuti, objektivni čimbenici, tada još ostaje samo odluka da se putovanje izvrši u mjesto koje kotira kao mondeno, elitno, ekskluzivno, pa čak i pod uvjetima da to putovanje bude u neskladu s objektivnim mogućnostima. Prirodno je da jedan dio populacije, napose mlađe, teži da se ističe "*prateći trendove*", koja nastoji biti "*in*", a što kod takvih stvara osjećaj društvenog prestiža i posebnog imidža (slike) o samom sebi. Kako ova slika, često, i nije odraz pravih mogućnosti pojedinca, vjerojatno je to jedan od razloga zašto se ovi čimbenici i označuju kao iracionalni. Bili oni iracionalni ili ne, svakako su značajni sa stajališta ocjene kao pokretačkog čimbenika u turizmu.

Od pokretačkih čimbenika u turizmu vrijedno je još istaknuti i one koji se ne bi mogli ubrojiti u strukturu do sada istaknutih. *To su još i navike prema turističkim putovanjima kao i religiozni razlozi.*

**Navike putovanja** su naročito izražene kod europskog stanovništva, ali i tu se primjećuju bitne promjene kad je o navikama riječ. Naime, sve do nedavno, *smjer je turističkih kretanja bio sjever-jug*. To se sve više smanjuje pa je upitno da li se, danas, može o ovoj karakteristici govoriti kao o navici.

Jednako je tako upitno da li se i vjerska putovanja mogu ubrojiti u iracionalne čimbenike, a što neki autori iz ovog područja to čine. Motivi za ovakva putovanja, očito je, nisu iracionalni pa ih zato valja izdvojiti iz te kategorije.

## 5.2. Čimbenici ponude

Pored pokretačkih čimbenika, za turističko gospodarstvo su posebno značajni **čimbenici ponude**. U temeljne čimbenike ponude ubrajaju se : **prirodne karakteristike nekog turističkog mjesta, bogatstvo povijesnog i kulturnog naslijeđa, prometna infrastruktura, raspoloživi objekti za smještaj i prehranu turista, organizacija i objekti za zabavu i rekreaciju itd.** Na temelju procjene vrijednosti svakog od navedenih čimbenika potencijalni se turist opredjeljuje za konkretnu zemlju i turističko mjesto.

Turistička destinacija, bilo zemlje, regije ili mjesta bit će turistički atraktivnija koja u pogledu navedenih čimbenika ponude bude reprezentativnija i u cjelini privlačnija turistima. S tog stajališta bilo koja turistička prostorna cjelina mora raspolagati slijedećim čimbenicima:

- što atraktivnijim, a time i privlačnijim čimbenicima ponude,
- komunikativnim i prometnim čimbenicima, radi dostupnosti ,i
- ostalim receptivnim čimbenicima.

Za potencijalne posjetioce turističke destinacije posebno su interesantni atraktivni (privlačni) čimbenici turističke ponude. **Atraktivnost nije stalna, jedinstvena i unificirana kategorija.** Ali, bez obzira na to , atraktivnost destinacije svakako je na prvom mjestu koja privlači ljude željne odmora, zabave, razonode, rekreacije i sl. U čimbenike privlačnosti ubrajamo: **klimu, reljef, hidrografske elemente (more, rijeke, jezera), šarolikost flore i faune itd.**

Često se misli da su samo prirodne atraktivnosti osnova privlačnosti neke destinacije. U posljednje vrijeme , kako raste kulturni i obrazovni nivo turista, sve značajniju ulogu imaju i tzv. **društvene atraktivnosti**. U te atraktivnosti ubrajaju se: **kulturna i povijesna baština, različite društvene manifestacije, folklor, običaji i sl.** Ovi sadržaji upotpunjuju, samostalno, ali još i češće u kombinaciji s prirodnim atrakcijama, ukupnu privlačnost neke destinacije. Karakteristika društvenih atraktivnosti jeste ekskluzivnost, često i neponovljivost , i što ih je teško supstituirati bilo kakvom drugom djelatnošću.

Rijetke su destinacije koje u potpunosti zadovoljavaju u sadržaju svih navedenih čimbenika ponude. To se nastoji nadomjestiti tzv. **"izgrađenom atraktivnošću"** i to tako da se pronađe i realizira takav splet čimbenika koji će osigurati dodatnu privlačnost turističkoj ponudi i pored toga što je objektivno insuficijentna u sadržajima. Poznate su takve **"umjetne"** destinacije koje znatno nadmašuju mnoge druge koje su objektivno bogatije u sadržajima ali ih se ne prezentira na odgovarajući atraktivni način , čak ni onda kada su sami po sebi atrakcija.

**Komunikativni čimbenici** pretpostavljaju razvijenu prometnu infrastrukturu kako bi turistička destinacija bila dostupna kroz sve prometne grane ( cestovni, željeznički, vodeni i zračni promet). Ako ne postoji efektivna infrastruktura destinacija ostaje nedostupna pa je uzaludna prisutnost svih drugih čimbenika ponude.

**Ostali receptivni čimbenici**, poglavito oni u oblasti smještaja, prehrane, zabave i rekreacije , a spadaju u organizacijske forme temeljnih sadržaja, čine dio ponude bez koje je nezamisliva i najmanja privlačnost destinacije. Uređeno hotelijerstvo, restoraterstvo, trgovina, promet, komunalne djelatnosti, kulturne institucije i sl. temelj su bez kojih nije moguće zamisliti bilo kakvu kvalitetnu uslugu domaćim i stranim turistima.

### **5.3. Posrednički čimbenici**

U realizaciji turizma kao gospodarske djelatnosti jedan od najvažnijih zadataka jeste uspostava kontakta između turističke potražnje i turističke ponude. Zašto je ovo toliko značajno? Zato jer je **potražnja od ponude prostorno odvojena i ako se ne susretnu jedna i druga ne mogu se ostvariti temeljni sadržaji ove djelatnosti**. U ovom spajanju potražnje i ponude nezamjenjivu ulogu imaju posrednički čimbenici, a to su: **putničke (turističke) agencije ali i brojne druge društvene organizacije**.

**Turističke su agencije svojevrsni most između turističke potražnje i turističke ponude**. One povezuju interese, želje i potrebe, i to sve vrlo različito (heterogeno), od strane turističke potražnje s mogućnostima koje pruža turistička ponuda koja, isto tako nudi raznovrsne usluge smještaja, prehrane, prijevoza, zabave, rekreacije, obrazovanja i sl.

Temeljne aktivnosti koje su vezane za posredničke čimbenike ogledaju se u :

- *aktivnostima na kreiranju i otvaranju novih turističkih područja i mjesta radi stimuliranja potražnje i poduzimanja putovanja,*
- *aktivnostima na propagiranju, odnosno razvijanju interesa za putovanjima, a na temelju različitih propagandnih materijala i aktivnosti,*
- *aktivnostima informiranja u cilju osiguranja potrebnih podataka u pismenoj i usmenoj formi , a radi konkretnog putovanja,*
- *aktivnostima distribucije, odnosno prodaje različitih programa putovanja ili pojedinačnih usluga smještaja, prehrane prijevoza, izdavanja putničkih čekova, kreditnih pisama itd.,*
- *aktivnostima realizacije vlastitih putovanja u smislu organiziranja individualnih ili grupnih putovanja.*

U svim tim aktivnostima turističke organizacije obavljaju dvije , glavne, grupe poslova i to :

- *posredničku ulogu, i*
- *ulogu organizatora tzv. "paušalnih putovanja".*

**U prvu grupu poslova** spadaju usluge za račun trećih osoba, a osiguravaju brojne usluge, kao što su osiguravanje putnih isprava, putovnica, viza, putnih karata za različita prijevozna sredstva, kreditnih pisama itd.

**Druga grupa poslova** predstavlja, zapravo, organiziranje niza usluga na bazi zakupa pojedinih smještajnih kapaciteta, prijevoznih i drugih kapaciteta, organiziranja grupnih ili individualnih putovanja u vlastitoj režiji, a sve s ciljem da osiguraju za ovakvu uslugu nižu cijenu nego što bi ona bila kad bi se pojedinačno kupovali elementi turističke ponude. Ove putničke agencije se predstavljaju kao organizatori putovanja ili turoperatora.

***I društvene turističke organizacije predstavljaju značajnog posredničkog čimbenika.*** To su , pretežito, organizacija bazirane na volonterskom radu. One mogu biti inicijativne , odnosno one koje rade u mjestu boravka turista ili receptivne koje funkcioniraju u mjestu boravka turista (turističkim mjestima). Ove, potonje, bave se uređivanjem i uljepšavanjem mjesta i koordinacijom brojnih turističkih aktivnosti.

***Značajnu ulogu, na nacionalnom nivou, imaju nacionalne turističke organizacije*** ili pak one koje su organizirane na nivou regije i samog turističkog mjesta, a temeljni im je zadatak promoviranje turizma na nivoima svoga djelovanja. Tako u našoj zemlji imamo krovnu nacionalnu turističku organizaciju *Hrvatsku turističku zajednicu* , regionalne turističke zajednice (po županijama) i prema nižim nivoima organiziranja do turističkog mjesta.

#### **5.4. Čimbenici turističke potrebe i turističke potrošnje**

*Što su to, općenito, potrebe. Potrebe se mogu definirati kao unutarnja tenzija ili nezadovoljstvo koje pojedinac osjeća i želi ih ublažiti ili u potpunosti otkloniti. Potreba se može pojaviti i kao nelagoda koju osjeća pojedinac koji je u isto vrijeme svjestan da se ta nelagoda , na određeni način, može otkloniti. S tog stajališta bitno je naglasiti kako se čovjek ne može osloboditi potreba jer su one neograničene i jer su stalno prisutne. **Potrebe su, dakle, dinamične, i s vremenom se mijenjaju.** Istina, razvojem tehnologije, znanosti i bitnom promjenom društvenih i socijalnih odnosa neke potrebe nestaju, a neke se tek javljaju.*

**Potrebe su , dakle, podložne stalnim promjenama i čim čovjek zadovolji jednu promjenu, javlja se neka druga promjena koja se , u suvremenom načinu življenja, mora zadovoljiti.**

Ipak, bez obzira na sve izloženo, očito je da bi trebalo dati i konkretniju definiciju potreba. Kao i kod svakog drugog ekonomskog ili društvenog pojma, tako i kad su potrebe u pitanju, postoje brojne definicije potreba. Temeljna definicija , najprije, odnosi se na podjelu potreba , pa se kaže kako postoje:

- urođene, i
- stečene potrebe.

**Urođene (ili fiziološke) potrebe** su one za hranom, vodom, zrakom, odijevanjem i sl. Ove potrebe predstavljaju, zapravo, biološke potrebe čovjeka. **Ove se potrebe još nazivaju i primarnim** jer se najprije, upravo, one trebaju zadovoljiti.

**Stečene potrebe** su one koju je čovjek tijekom vremena naučio. One su posljedica utjecaja brojnih čimbenika koji su se javljali tijekom razvoja čovječanstva. To su čimbenici iz područja kulture, obrazovanja, zdravstva, političkih i općedruštvenih odnosa i stila i načina života. **To su sekundarne potrebe i za njih je karakteristično da se znatnije i brže mijenjaju od primarnih.** Primarne se potrebe, zapravo, u svojoj osnovi i ne mijenjaju, samo dobivaju bogatiji i suvremeniji sadržaj.

Jednu od najkarakterističnijih definicija potreba dao je Marks kad ih je podijelio na **potrebe iz "želudca" i potrebe iz "fantazije**. Potrebe iz "želudca" su one koje su nazvane primarnim, a potrebe iz "fantazije" su sekundarne potrebe. Ove posljednje, dakle sekundarne, posebno su interesantne sa stajališta promatranja potreba u turizmu.

**U turističke potrebe svrstavaju se stečene ili sekundarne ((naučene) potrebe.** To su potrebe, između ostalih, za učenjem, odmorom, rekreacijom, putovanjem i sl. Ali kako se značajan dio gospodarskih aktivnosti odnosi i na zadovoljenje potreba u hrani, piću i smještaju, posve je logično da se turističkim potrebama moraju smatrati i primarne ili egzistencijalne potrebe. **Tako je turizam gospodarska djelatnost u kojoj se zadovoljava najveći broj potreba suvremenog čovjeka.**

**Što je, dakle, turistička potreba? Turistička bi se potreba mogla definirati kao specifična potreba koja zadovoljava čovjekovu potrebu za turističkim korištenjem slobodnog vremena, a u okviru kojeg on zadovoljava svoje primarne i sekundarne potrebe.**

Iz prednje definicije lako je zaključiti kako su turističke potrebe složene kako po svojem broju tako i strukturi, upravo kako je složena i gospodarska djelatnost turizma. Za potvrdu ovog stava nabrojiti će se samo temeljne (a raznovrsne) turističke potrebe:

- potreba za rekreacijom,
- potreba za odmorom,
- potreba za kulturnim doživljajem,
- potreba za upoznavanjem s drugim ljudima (i narodima),
- potreba za upoznavanjem drugih krajeva i zemalja,
- potreba za zabavom i razonodom, i
- potreba za prehranom, smještajem i prijevozom itd.

Važno je istaknuti kako se navedene potrebe ne zadovoljavaju samo u turističkoj nego i u brojnim drugim gospodarski i društvenim djelatnostima. Ipak, turističke su potrebe specifične jednako kao i način njihova zadovoljenja u turizmu. U čemu je isti sadržaj zadovoljenja potreba u svim ljudskim djelatnostima, a u čemu je razlika. **Gdje god da se zadovoljavaju primarne potrebe, one se u času zadovoljenja i gase da bi se ponovo javile (npr. potreba za hranom), dok se sekundarne potrebe koje se zadovoljavaju u turističkoj djelatnosti sa sve većim njihovim zadovoljenjem sve više pojačavaju.** Tako turisti teže da koriste što više i raznovrsnijih potreba, da posjećuju što više turističkih destinacija, da koriste sve više različitih prijevoznih sredstava itd.

**Turističke potrebe, zbog navedenog, i ne mogu dosegnuti točku potpunog zasićenja, odnosno zadovoljenja (saturacije).** Zašto je ovo važno za turizam? Upravo ova činjenica govori o značajnoj perspektivi ove gospodarske djelatnosti. **Razvoj je osiguran kad postoje potrebe, kad se na njih adekvatno reagira i, još i više, kad se one aktivno potiču i unapređuju.**

Već je ranije istaknuto kako se s jačanjem materijalne osnove društva povećava i nacionalni dohodak ali i životni standard stanovništvom, a s tim u vezi stvaraju se i povoljniji uvjeti za zadovoljenje svih, a napose sekundarnih potreba. *Ta je spoznaja za turizam važna jer je upravo turizam pozvan da odgovori na zahtjeve zadovoljenja sve složenijih i kvalitetnijih potreba kroz pružanje isto takve usluge.* To znači da turističke zemlje mogu računati s turističkim potrebama kao stimulirajućim čimbenikom njihovog ukupnog gospodarskog razvoja.

**Turističke potrebe prethode turističkoj potrošnji.** Realna pretpostavka za turističku potrošnju jeste materijalna (kupovna) moć stanovništva, odnosno masa nacionalnog dohotka određene zemlje. *Dakle, turistička potrošnja javlja se tek onda kad se stvore uvjeti da nositelji turističkih potreba stvore i raspolaze s odgovarajućom masom slobodnih novčanih sredstava.* Tako se turistička

potrošnja može definirati kao dio nacionalnog dohotka koje stanovništvo izdvaja u turističke svrhe, odnosno radi zadovoljenja turističkih potreba.

U posljednje vrijeme aktualiziralo se pitanje turističke potrošnje u smislu utvrđivanja mjerenja obujma turističke potrošnje, a posebno prihvaćanjem **Satelitske turističke bilance** kao osnove za ta mjerenja. Svakako da se može istaknuti u tom problemu, prvenstveno, problem metodološke prirode. Neosporno je, međutim, da u realiziranju turističke potrošnje, kako je to i ranije istaknuto, sudjeluje veliki broj gospodarskih i negospodarskih djelatnosti. Najveći dio te potrošnje podmiruje se u djelatnostima ugostiteljstva, trgovine, prometa, turističkih organizacija i komunalnih djelatnosti. Problem se samo javlja u tome što iste djelatnosti,

osim stranim i domaćim turistima, iste usluge pružaju i dijelu stanovništva koji se ne mogu tretirati kao turisti, odnosno njihovi prihodi ne proizlaze samo od turističke potrošnje. Ipak, mijenja li to što u biti ocjenu da sve navedene djelatnosti zadovoljavaju turističku potražnju i realiziraju turističku potrošnju te s tog stajališta i ostvaruju turistički promet u materijalnom (novčanom) obliku i obujmu.

Korištenje donedavne metodologije, po kojoj se obujam i struktura turističke potrošnje utvrđivala metodom procjene i to na temelju ostvarenog turističkog prometa samo kroz broj turista, odnosno njihovih noćenja i aproksimativne dnevne potrošnje po vrstama i kategorijama korištenih objekata za smještaj te na temelju povremenog anketiranja turista, nije omogućavala sagledavanje realne slike o prihodima ostvarenih od turističke djelatnosti u cjelini.

Primjenom navedene metodologije dobivala se samo orijentaciona i globalna slika o ukupnom iznosu turističke potrošnje, odnosno prihoda od turista. *Sada je u nas prihvaćena metodologija praćenja turističke potrošnje i turističkog prihoda kroz **Satelitsku turističku bilancu** koja uvažava, prvenstveno, princip učešća u zadovoljenju turističkih potreba brojnih gospodarskih grana, a time i ocjenu da se kroz tu aktivnost u tim djelatnostima ostvaruje i turistički prihod. Satelitska turistička bilanca podvrgnuta je, u nas, pa i od strane uglednih teoretičara turizma, oštroj kritici. Međutim, kako objasniti činjenicu da i oni, u svojim teorijskim radovima, prihvaćaju opće prihvaćeni stav da se turistička potrošnja ostvaruje u prosjeku oko 50 % u ugostiteljstvu, oko 25 % u prometu i oko 25 % u ostalim djelatnostima. Ako se pak u tim djelatnostima i, približno u tim odnosima, ostvaruje potrošnja logično je zaključiti da se kod njih ostvaruje i prihod i da je to osnova na kojoj počiva metodologija praćenja prihoda od turizma kroz Satelitsku turističku bilancu.*

## 5.5. Čimbenici turističke potražnje

Već je , u nekoliko navrata, istaknuto kako *potrebe predstavljaju polaznu točku od koje se polazi kad je riječ o bilo kojoj pojavi u turizmu, a posebno se to odnosi na turističku potražnju*. Ekonomski efekti turističke potražnje mogući su samo ukoliko postoje slobodna novčana sredstva i raspoloživo vrijeme kojim raspolažu nositelji turističkih potreba i da sve to iskoriste u svrhu turističkog putovanja.

Ovo su temeljni uvjeti ekonomskog izražavanja turističke potražnje ali je pri tom potrebno napomenuti kako se turistička potražnja treba promatrati i kao funkcija predispozicije nositelja potreba da se poduzimaju turistička putovanja i nepromjenjivost određene turističke destinacije (regije ili zemlje). Predispozicija putovanja je u direktnoj ovisnosti od društvenih, ekonomskih, zemljopisnih i osobnih i drugih osobina turista, dok je nepromjenjivost destinacije u obrnutoj proporciji s potražnjom i objektivno ovisi od većeg broja čimbenika od kojih su najvažniji: udaljenost destinacije, troškovi putovanja, troškovi turističkih usluga, cijene i kvaliteta usluga i sl.

Neki autori čimbenike turističke potražnje dijele na **subjektivne i objektivne**. U subjektivne ubrajaju osobne sklonosti turista kao pojedinca, kulturno nasljeđe (tradicija, obrazovanje i sl.), osobne potrebe (oporavak, odmor, rekreacija i sl.), socijalnu sredinu (društveni položaj , utjecaj mode i sl.). U objektivne čimbenike ubraja se industrijalizacija, demografski rast, društveni sustav, gospodarska razvijenost zemlje, nacionalni dohodak i dohodak stanovništva, socijalna politika, pravo na godišnji odmor itd.

Moglo bi se, isto tako, kazati kako **postoje i opći i specifični čimbenici turističke potražnje** . *Opći čimbenici* utječu na turističku potražnju, odnosno uvjetuju pojavu turističke potražnje u određenoj društvenoj sredini, izvoru potražnje. *Specifični čimbenici* određuju turističku potražnju za uslugama određene zemlje , područja ili poduzeća .

O elastičnosti turističke potražnje bilo je ranije govora. Ovom prilikom će se samo istaknuti kako sva istraživanja govore da prihodi stanovništva vrše veliki utjecaj na intenzitet potražnje i da postoji visok stupanj ovisnosti o kretanju prihoda i turističke potražnje *s tim da turistička potražnja brže raste nego prihod stanovništva*.

Vrijedno je još istaknuti kako na turističku potražnju djeluje i **veliki broj čimbenika neekonomske prirode**. *Skoro , u pravilu, njihovo je djelovanje negativne prirode*. Među najvažnije mogu se istaknuti razne društvene i političke krize, ratovi, a značajnu ulogu mogu imati i prirodne nepogode i nesreće . Od društvenih čimbenika potrebno je istaknuti i (anti) propagandu kao značajnog sredstva za turističko (ne)putovanje.



Ovakav pristup turističkoj potražnji prihvatljiv je naročiti zbog toga što ukazuje na brojnost djelovanja čimbenika, kao i njihovu raznovrsnost, na strani ponude i potražnje, koji tako u osnovi postaju čimbenici njihovog međuodnosa. Kako je taj međuodnos od presudnog značaja za ekonomsku funkciju turističke djelatnosti, njemu će se posvetiti dio pažnje u ovom radu.

### 5.5.1. Karakteristike međuodnosa turističke ponude i potražnje

***Turističko tržište, u osnovi, čini turistička ponuda i potražnja. Međutim, odmah treba istaknuti kako se turističko tržište po svojim konstituirajućim elementima ne razlikuje od ostalih robnih tržišta.*** Dakle, i ovo tržište ima svoje subjekte, a oni su, kako je to već istaknuto turistička ponuda i turistička potražnja, ali i objekte razmjene, a o su proizvodi i usluge i cijene. **Tako turističko tržište predstavlja skup odnosa ponude i potražnje koji su usmjereni na razmjenu roba i usluga i to posredstvom novca i sve to u razmjeru kojeg određuju cijene roba i usluga.** Tek funkcioniranjem svih navedenih dijelova izražava se i određena specifičnost ovog tržišta pa i specifičnost međuodnosa ponude i potražnje na turističkom tržištu.

Polazeći od prednjeg moguće je, čak, govoriti o posebnom i specifičnom tržištu, mada je ranije istaknuto kako se po svojim konstituirajućim elementima ono ne razlikuje od ostalih tržišta. U ovom kontekstu želi se ukazati na poznate karakteristike turističke potražnje koje u svojem međuodnosu pokazuju brojne specifičnosti.

***Turistička potražnja je pokretljiva. Ona se usmjerava prema ponudi, a ne obratno, kao što je to kod drugih tržišta (npr. tržišta automobila i sl.). U turističkoj djelatnosti nema proizvodnje bez potrošača, odnosno turista. To znači da se u turizmu proces proizvodnje poklapa s procesom potrošnje i da ne postoji mogućnost da se turistički proizvod, odnosno usluga, uskladišti kako je to moguće u nekim drugim proizvodnim djelatnostima.***

***Turistička potražnja je elastična u odnosu na razne ekonomske i neekonomske čimbenike dok je turistička potražnja izrazito neelastična. Elastičnost potražnje treba podrazumijevati kao sposobnost njenog mijenjanja u ovisnosti od brojnih čimbenika. S druge strane neelastičnost ponude podrazumijeva njenu nemogućnost brzog prilagođavanja turističkoj potražnji.*** Doduše, postoje brojne mjere koje mogu poboljšati elastičnost ponude i to na način da se unaprijede svi bitni elementi ponude (komunalna infrastruktura, novi tereni za rekreaciju i sport, zabavni sadržaji itd.) jednom riječju ponuda se mora učiniti što privlačnijom.

*Ranije je naglašeno kako su potrebe u turizmu heterogene. Logično je tada da je i turistička potražnja, također, heterogena. Kao i potrebe, tako se i*

potražnja međusobno razlikuje po raznim obilježjima (spol, godine starosti, prihodi, dohodak koji stoji na raspolaganju itd.).

*Sve navedeno govori da je u turizmu potrebno planirati turistički proizvod, odnosno uslugu, s izuzetnom pažnjom i odgovornošću jer će to bitno opredjeljivati atraktivnost turističke ponude u odnosu na turističku potražnju.*

## 6.0. TEMELJNE FUNKCIJE TURIZMA

Funkcije turizma kao društveno ekonomskog fenomena suvremenog svijeta su mnogobrojne. Mogu se svrstati u dvije grupe i to u:

- primarne, i
- posljedične.

*Ove su funkcije međusobno ovisne i isprepletene u svojem djelovanju. Njihovo se djelovanje iskazuje i u gospodarskoj i u društvenoj sferi život . Stoga, njihovom djelovanju valja posvetiti dužnu pažnju, napose, radi uspješnog razvoja turizma kao kompleksne gospodarske djelatnosti.*

*Kako **primarne funkcije** imaju najneposredniji utjecaj na ukupnu gospodarsku sferu , te funkcije još se nazivaju i **gospodarske funkcije**. **Posljedične** možemo nazvati **sekundarnim** jer imaju utjecaj na ostale sfere života na koje utječe turizam , pa se u literaturi one još nazivaju i **negospodarskim funkcijama**.*

Ali, bez obzira na navedenu podjelu, a kako je već naglašeno djelovanje ovih funkcija, koje se međusobno prožimaju, iskazuje se i u gospodarskoj i u negospodarskoj sferi. To ujedno znači da turizam karakterizira polifunkcionalnost ali i međufunkcionalna povezanost, odnosno široko djelovanje i to kako na gospodarstvo tako i na ukupan društveni život.

**Primarne ili gospodarske funkcije turizma** mogu se promatrati na temelju djelovanje koje ima potrošnja turista na nacionalno gospodarstvo. S ovog stajališta razlikuju se tri oblika ovog djelovanja : **direktno, indirektno i multiplikativno** (višestruko) **djelovanje**. Svakako je, za ekonomsku znanost, najinteresantnije direktno djelovanje.

*Sagledavajući takve funkcije turizma i njegov utjecaj na gospodarstvo brojne se zemlje opredjeljuju za razvoj turizma, a za neke on predstavlja i temeljnu gospodarsku orijentaciju. Pretpostavka za takvu orijentaciju jeste raspoloživost atraktivnih, komunikativnih i receptivnih čimbenika. Kad zemlja raspolaže ovim čimbenicima tada je logično da turizam predstavlja značajnu gospodarsku djelatnost, a napose u odnosu na mogućnost razvoja inozemnog turizma. Ne smije se smetnuti s uma ni značaj domaćeg turizma koji blagotvorno djeluje na obnavljanje radne energije velikog broja stanovnika čime se pospješuje proces društvene reprodukcije. U isto vrijeme domaći turizam i sam proizvodi određene čimbenike koji pozitivno djeluju na jačanje efekata razvoja inozemnog turizma.*

Zato se primarna funkcija turizma prvenstveno promatra na temelju djelovanja kojeg potrošnja turista ima na nacionalnu ekonomiju pa se stoga i posebno ističe značaj direktnog djelovanja.

U okviru **direktnog djelovanja** iskazuju se slijedeće i najvažnije funkcije turizma:

- *utjecaj turizma na društveni proizvod i društveni dohodak,*
- *utjecaj turizma na razvoj nedovoljno razvijenih područja,*
- *utjecaj turizma na platnu bilancu zemlje,*
- *utjecaj turizma na zapošljavanje,*
- *utjecaj turizma na samo turističko gospodarstvo.*

### **6.1. Utjecaj turizma na društveni proizvod i narodni dohodak**

Naglašeno je kako je turizam uslužna djelatnost i kao takva ne stvara materijalna dobra, pa slijedom toga ne stvara niti narodni dohodak, kako to čine proizvodne djelatnosti. Ipak turizam znatno utječe na narodni dohodak i ukupni društveni proizvod. Treba samo razlučiti domaći od inozemnog turizma, jer kad je riječ o domaćem turizmu onda se radi o preraspodjeli dohotka iz jednog u drugo područje gospodarstva.

**Inozemni turizam i novčana sredstva koja se dobiju od tog turizma najneposrednije utječu na povećanje narodnog dohotka i društvenog proizvoda.** Zašto? Zato jer je taj dohodak stvoren van granica nacionalnog teritorija i u gospodarstvima u kojima rade strani turisti. Ta se sredstva putem turizma prelijevaju u receptivnu nacionalnu ekonomiju.

*Tako, postoje zemlje koje dio svojega društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka prelijevaju u druge zemlje, a na temelju turističke potrošnje. **To su emitivne ili inicijativne zemlje.** Druge zemlje ostvaruju pozitivan saldo po osnovu međunarodnog turizma i to su, dakle, receptivne zemlje.*

U domaćem turizmu dolazi, samo, do preraspodjele dohotka iz jednog područja nacionalne ekonomije u drugo područje. Isto tako dolazi do prelijevanja nacionalnog dohotka iz jedne regije (u našem slučaju kontinentalne) u drugu regiju (obalnu). Ipak, treba naglasiti, kada je riječ o utjecaju turizma na društveni proizvod i narodni dohodak, da je utjecaj inozemnog turizma posve direktan i najznačajniji.

## 6.2. Utjecaj turizma na brži razvoj nedovoljno razvijenih područja

*Bilo da se radi o domaćem ili inozemnom turizmu, pojedina nacionalna područja, upravo zahvaljujući turizmu, uspjela su ubrzati svoj razvoj. Za ta je područja turizam bio inicijator i pokretačka snaga takvog razvoja, a uz turizam pokrenule su se i druge, brojne, gospodarske djelatnosti. Osim na globalnom planu proces rješavanja klasičnog problema "razvijeni sjever- nerazvijeni jug", vidljiv je i kod pojedinih zemalja pa tako i u nas. Ovaj proces u rješavanju takvog odnosa ide, upravo, preko turizma. Zato su i mnoge zemlje uložile u razvoj turizma i na tom modelu uspješno riješile problem neusklađenosti gospodarskog razvoja. Ilustrativan su primjer Italija i Grčka pa je tako Italija ubrzala razvoj nerazvijenog juga, a Grčka otoka.*

Po uzoru na ranije spomenute zemlje, a i neke druge, i u nas se osjeća, zahvaljujući turizmu, ubrzani razvoj obalnog dijela zemlje. Zahvaljujući toj činjenici, životni standard i dohodak stanovnika obalnog dijela naše zemlje iznad je prosjeka u zemlji. U narednom razdoblju predstoji isti takav proces i prema otočnom dijelu, kao ključnom resursu kojim će se još više unaprijediti turizam u nas.

## 6.3. Utjecaj turizma na platnu bilancu

*Utjecaj turizma na platnu bilancu treba promatrati kroz dva aspekta. Najprije, već je istaknuto, **potrošnja inozemnih turista poboljšava vanjsku bilancu kroz tzv. "nevidljivi" izvoz i to prodavajući robe i usluge, a da roba nije napustila teritorij zemlje.** Za naše uvjete posebno je značajno istaknuti kako veliki dio domaćih proizvoda, koji se troše u turističkoj potrošnji, pod drugim tržišnim uvjetima nikako ne bi mogli istupiti na inozemnom tržištu, a u nas se ipak kroz turističku potrošnju troše. Međutim, treba istaknuti kako **pojava domaćeg stanovništva kao turista u drugim zemljama predstavlja odljev deviznih sredstava i to za nacionalnu ekonomiju ima negativan efekt**, pa, dakako, i na platnu bilancu. Zato je temeljni zadatak nacionalne turističke politike napor na poticanju inozemnog turizma jednako značajan kao i afirmacija interesa domaćeg turizma za domaće destinacije.*

**Ključna je gospodarska filozofija nastojanje da se uvijek ima veći izvoz od uvoza, pa i u turističkom gospodarstvu. Zato je poželjna pozitivna razlika između "nevidljivog" uvoza od "nevidljivog" izvoza. Ova, pozitivna razlika jača platnu bilancu zemlje i omogućava raspolaganje deviznim sredstvima za poboljšanje ukupnog platnog bilanca i lakše intervencije na područjima gdje je uvoz, roba ili usluga, neminovan.** Na taj način zemlja koja ima suficit u turističkom bilancu koristi ovaj suficit za pokriće dijela deficita nastalog u platnoj bilanci po drugim osnovama.

Tako je turistička bilanca dio ukupne platne bilance zemlje, a predstavlja prihode koje turističko gospodarstvo ima po osnovama inozemnog turizma u određenom vremenskom razdoblju (najčešće od godine dana).

Turistička bilanca, kao i svaka bilanca, ima dvije strane. Na strani aktive turistička bilanca obuhvaća sve prihode po osnovu "izvoza" roba za turističku namjenu, po osnovu pružanja turističkih usluga i po osnovu kapitala plasiranog u razvoj turizma u neku drugu zemlju te po osnovu prihoda od brojnih drugih usluga (vize i sl.). Na strani pasive turistička bilanca obuhvaća izdatke po osnovu uvoza roba za turističke potrebe, izdatke domaćeg stanovništva za putovanja u inozemstvo, za izdatke korištenog stranog kapitala u domaći turizam itd. Zaključno, turistička se bilanca, dakle, u užem smislu može definirati kao dio platne bilance zemlje koja na strani aktive obuhvaća sve prihode od inozemnog turizma, a na strani pasive sve izdatke vezane za putovanja našeg stanovništva u inozemstvo. **Stoga logičan je napor svake zemlje da poveća "nevidljivi" izvoz, a da smanji "nevidljivi" uvoz.**

#### **6.4. Utjecaj turizma na zapošljavanje**

Turizam je gospodarska djelatnost pa je tako i u turizmu potrebno osigurati sve potrebne elementa za odvijanje procesa reprodukcije, kao i u ostalim gospodarskim djelatnostima. To znači da se moraju osigurati: **sredstva za rad, predmeti rada i radna snaga**. U turizmu čimbenik radne snage, odnosno ljudskog rada, ima posebno i izuzetno značenje. Zašto? *Ponajprije zato jer je turizam radno intenzivna djelatnost.* To proizlazi iz karaktera pružanja usluga u turizmu, a koji se ogleda u neposrednom kontaktu s potrošačima turističkih usluga i što se to ne može izvršiti, kao u nekim drugim djelatnostima, putem automatizacije i sl. Ovo posebno vrijedi za dio turističke djelatnosti koja čini njegovu složenu (heterogenu) strukturu i u kojoj je veći obujam i udio ljudskog rada apsolutno nezamjenjiv.

*Zato, najšire promatrano, razvoj turizma u određenom području pruža značajne mogućnosti za zapošljavanje u turističkoj djelatnosti ali i u onima koje "prate" turističko gospodarstvo.*

Za naše, specifične uvjete, važno je istaknuti kako je značajna i struktura zaposlenih u turizmu i da s tog stajališta turizam omogućava veće zapošljavanje žena koje više preferiraju poslove vezane za ugostiteljstvo, odnosno hotelijerstvo i restoraterstvo. U razvijenim turističkim zemljama žene čine i do 70% zaposlenih u turizmu.

*U turističkim djelatnostima zapošljavaju se djelatnici različitih struka i stupnjeva stručnosti. To su djelatnici, od neposrednih izvršitelja temeljnih ugostiteljskih poslova (kuhari, konobari, sobarice itd.), do kadrova koji rade u raznim tehničkim i tehnološkim procesima pa do kreativnih kadrova koji stvaraju nove i moderne turističke proizvode i usluge i bave se razvojnom politikom. U svim tim poslovima turizam zahtijeva vrhunske specijaliste kod kojih proces osposobljavanja nikad ne prestaje.*

Ipak, kada je riječ o problematici zapošljavanja tada je u turizmu prisutan i jedan specifičan problem koji je rijetko u kojoj drugoj gospodarskoj djelatnosti tako izražen. **Karakteristika sezonalnosti u turističkom poslovanju stvara potrebu dodatnog zapošljavanja tzv. sezone radne snage koja se u radni proces uključuje samo u vrijeme sezone, kada je i potražnja za turističkim uslugama najveća. Za turističko gospodarstvo ova je činjenica veliki problem i to iz ovih osnovnih razloga :**

- *nemogućnost da se u određenom vremenskom razdoblju nađu adekvatni, a neophodni, profili djelatnika, pa se u radni proces uključuju osobe s nižom kvalifikacijom i znanjem , od potrebnog,*
- *poslovni proces tijekom sezone odvija se neprekidno tijekom dana, cijelog tjedna i tijekom cijele sezone. To dovodi do produženog rada, često i bez uobičajenog za potrebe dnevnog i tjednog odmora i slobodno vrijeme djelatnika svedeno je na minimum, pa često i do posve nedozvoljenih mjera uskrate potrebnog odmora . Sve to dovodi do brojnih problema u organizaciji i preraspodjeli radnog vremena, slobodnih dana i godišnjih odmora, a napose se to odražava na pojačano trošenje radne i emocionalne snage zaposlenih. To dovodi do brojnih profesionalnih oboljenja, konfliktnih situacija i drugih poremećaja tijekom radnog procesa i van njega.*
- *u ovakvim okolnostima motivacija za rad sezonskih djelatnika vrlo je upitna, a napose sa stajališta što ti djelatnici znaju da nakon završetka sezona moraju napustiti privremeno zaposlenje i da će se, eventualni, pozitivni rezultati takvog rada dijeliti tek nakon njihova odlaska.*

## **6.5. Utjecaj turizma na turističko gospodarstvo**

Turističke potrebe izazivaju turističku potrošnju, a ova, neovisno o tome radi li se o domaćim ili inozemnim turistima, ima snažne reperkusije na sve gospodarske djelatnosti koje čine turizam kao složeni sustav privređivanja. Stoga je ispravna tvrdnja da postoji izražena korelacija

(međuzavisnost) između ostvarene turističke potrošnje i razvijenosti pojedinih djelatnosti turističkog gospodarstva. Tako turistička potrošnja korištenjem smještaja, hrane, pića, prijevoza, zabave i sl. troši diskrecioni dohodak koji stoji na raspolaganju turističkoj potražnji i time utječe na razvoj djelatnosti koje zadovoljavaju takvu turističku potražnju. **Zbog toga u suvremenom turizmu sve turističke destinacije nastoje da, pored temeljnih turističkih usluga (smještaja, prehrane i prijevoza), razvije i ostale turističke usluge, a napose iz oblasti zabave, rekreacije, sporta, obrazovanja, avantura itd. Na taj način usluge koje su po količini, raznovrsnosti, kvaliteti, cijeni i drugim pozitivnim karakteristikama prilagođene zahtjevima turističke potražnje pridonose većoj turističkoj potrošnji.**

*Da bi turističko gospodarstvo moglo zadovoljiti rastuće i sve raznovrsnije turističke potrebe logična je pretpostavka da zemlja koja teži razvijanju turizma, kao svojoj temeljnoj gospodarskoj grani, mora i imati razvijene djelatnosti koje čine tako složenu strukturu kao što je turizam. Tu, u prvom redu spadaju ugostiteljstvo, saobraćaj, trgovina, turističke agencije kao i druge djelatnosti koje direktno ili indirektno učestvuju u podmirivanju potreba bilo domaćih bilo inozemnih turista. **Turizam 21. stoljeća označit će eru u kojoj će, do sada tretirane "ostale" usluge, postati one koje će po ekonomskim vrijednostima nadmašiti klasične, odnosno temeljne turističke usluge.** Na taj način funkcija turizma najneposrednije utječe na ukupan razvoj turističkog gospodarstva onakvog kakvo je sada strukturirano ali će nove potrebe i novi zahtjevi potražnje u takvu gospodarsku strukturu "uvući" i druge gospodarske djelatnosti koje su do sada malo ili nimalo učestvovala u zadovoljenju turističke potrošnje. Za ilustraciju, već je prvi turist letio u svemir.*

## **6.6. Indirektne i multiplikativne funkcije turizma**

Rastom i razvojem turističke potražnje, a time i turističke potrošnje, logično je očekivati i značajan rast ukupnog turističkog gospodarstva. To se, zapravo, već i ostvaruje. *Pri tom, naročito će doći do izražaja značaj **indirektnih i multiplikativnih funkcija turizma.***

**Indirektna funkcija turizma izražava se kroz aktivnosti koje gospodarski povezuju turizam i druge gospodarske grane i to na način da one posredno potpomažu razvoj turizma osiguravajući svojim proizvodima njegovu funkciju.** Tako npr. industrija, građevinarstvo, poljoprivreda i još neke gospodarske grane, kroz turizam proširuju tržište za svoje proizvode. U izgradnji novih turističkih objekata učestvuju npr. industrija namještaja, podnih i drugih obloga, stakla i brojne druge opreme, a građevinarstvo gradi nove kapacitete, i, napokon, poljoprivreda turističko gospodarstvo snabdijeva značajnim dijelom svojih proizvoda. *U posljednje vrijeme, razvojem turističkih potreba, industrija zabavnih i rekreativnih sredstava ima sve veći udio svojega tržišta upravo u turizmu.*



Navedenim primjerima zorno se sagledava kako turizam u zemlji koja se opredijelila za njegov intenzivan razvoj proširuje ukupno tržište i potiče ostalo gospodarstvo da značajnije učestvuje u ovoj, u 21 stoljeću, najatraktivnijoj djelatnosti.

**Multiplikativna funkcija turizma** ogleda se u činjenici da se u turističku zemlju slijevaju značajna financijska (devizna) sredstva i da ta sredstva u svojoj cirkulaciji, bilo direktno kroz turističke djelatnosti bilo kroz one koje indirektno učestvuju u ovoj djelatnosti, umnožavaju efekte nacionalne ekonomije. Ta sredstva cirkuliraju kroz veći broj transakcija u gospodarstvu zemlje pa se, čak, po određenom koeficijentu multiplikacije mogu i mjeriti ovi efekti. Ako je, pak, zemlja manje ovisna o uvozu, a to znači da zadržava takva sredstva tada su ti efekti i znatno veći pa zemlji pružaju snažnu podršku ubrzanom razvoju te time i konkurentsku prednost i to ne samo na turističkom tržištu.

U ovom poglavlju bilo bi vrijedno spomenuti i još jedan čimbenik, do sada vrlo rijetko ukomponiran u ovu problematiku, a koji, kada se znalački koristi, može biti itekako značajan u primarnoj funkciji turizma iako izvorište tog čimbenika počiva u posve drugoj sferi. Radi se o sposobnosti turističkog gospodarstva i turističke politike općenito, a napose nekih izuzetnih turističkih destinacija, da neekonomska dobra, uz to i neprocjenjive vrijednosti, čak i unikatna po svojem karakteru (kulturno-povijesni spomenici), uključi u turističku ponudu i da takva dobra konvertiraju (preokrenu) u ekonomska dobra. Na taj način se ta, specifična, turistička ponuda plasira na turističko tržište po znatno većim cijenama jer su objekti iz takve ponude jedinstveni, unikatni i s izuzetno atraktivnim karakteristikama. Npr. to bi u nas trebali biti (a dijelom već jesu) povijesne jezgre gradova Dubrovnika i Korčule, a moglo bi se reći i svih jadranskih gradova sa svojim specifičnim i nenadmašnim spomenicima kulture.

## **6.7. Neekonomske funkcije turizma**

Jednako kao i ekonomske tako i neekonomske funkcije turizma izvedene su iz turističkih putovanja i oblik su zadovoljenja turističkih potreba. Ove, negospodarske funkcije nazivaju se još i posljedične slijedeći logiku da su one proizišle kao posljedica odvijanja temeljnih ekonomskih funkcija turizma. Među neekonomske funkcije ubrajamo:

- zdravstvenu funkciju
- zabavnu funkciju,
- kulturnu funkciju,
- socijalnu funkciju, i
- političku funkciju.

Interes za zaštitom zdravlja jedan je od prvih motiva koji je (još od vremena Rimljana) poticao na putovanja u mjesta koja su se tretirala kao lječilišna i koja su pomagala ljudima sa zdravstvenim problemima.

*Suvremeni turisti posjećuju lječilišta i koriste razne specijalizirane objekte koji pružaju zdravstvene usluge ali ne više samo radi liječenja već prvenstveno radi preventive pri čemu upražnjavaju rekreaciju, sport, zdravu prehranu i sve u nastojanju da dio svoga slobodnog vremena provode u zdravom ambijentu kao terapiju od svakodnevnih stresnih situacija. S ovog stajališta moglo bi se kazati kako ovu, zdravstvenu funkciju, imaju svi vidovi turizma, a ne samo specijalizirani za zdravstvenu, bilo preventivnu, bilo kurativnu, ulogu.*

Suvremeni turisti sve više koriste vidove turizma koji pružaju zabavu, odnosno kulturnu funkciju. *To je područje interesantno jer ima izuzetnu ulogu u psihičkoj rekreaciji turista.* Pa i kad je temeljni cilj korištenje zdravstvenih usluga, pružanje usluga iz područja zabave, razonode i različitih oblika kulture predstavlja potpuni zadovoljenje turističkih potreba. Moglo bi se reći da su sve nabrojane negospodarske funkcije, zapravo neodvojive jer sve zajedno upotpunjuju turističku ponudu. Vrlo ilustrativan primjer ovakve kompatibilnosti negospodarskih funkcija turizma može se prikazati na primjeru turističkog putovanja npr. u Beč. Uz razgledavanje kulturnih i povijesnih znamenitosti organizira se i posjet kazališnoj predstavi, napose Bečkoj operi. Ili putovanje u Milano neodvojivo je od posjeta čuvenoj "Scali", itd. O socijalnoj i političkoj funkciji bilo je govora u ranijim poglavljima.

Naglašeno je pri tom kako je turizam "putovnica mira" i da je turizam potpomogao da se svijet promatra kao "globalno selo".

## 7.0. ČIMBENICI RELEVANTNI ZA UPRAVLJANJE (MENADŽMENT) TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Opće je pravilo da bez **analize okruženja**, a kad je u pitanju turistička destinacija tada i analize **makro okruženja** (tržišta, konkurencije itd.), **te saznanja o internim prednostima i nedostacima**, nije moguće efikasno upravljati bilo dijelom bilo ukupnim sustavom turističke destinacije. **To znači da je za menadžment turističke destinacije presudno značajna situacijska analiza.**

***"Menadžerski pogled" mora biti stalno uprt u međuodnos šansi iz okruženja i jakih internih točaka uz uvjet zaobilaženja prijetnji iz okruženja i eliminiranja nedostataka unutar destinacije. Napose je to značajno kada se uzmu u obzir turbulentne promjene bilo u okruženju bilo u internim čimbenicima turističke destinacije.***

Menadžment turističke destinacije će, iz naznačenih razloga, stalno imati na umu činjenicu o postojanju **"obrnutog načina mišljenja"** (Kotler) kod kojeg se *menadžment najprije opredjeljuje za strategiju i taktiku ciljeva kojim će upravljati turističkom destinacijom, a tek potom snima okruženje i pronalazi šanse koje bi najbolje odgovarale ranije postavljenim ciljevima i strategijama.* Ovaj, "obrnuti način mišljenja" *treba menadžment turističke destinacije još jednom obrnuti i, najprije, poći od promjena u okruženju pa tek tada formulirati misiju, ciljeve, smjernice, strategiju i ukupnu organizaciju turističke destinacije.*

*Iz navedenih razloga u ovom će se poglavlju posebno naglasiti (i obraditi) **značaj analize makro okruženja, analize tržišta, analize konkurencije, analize internih resursa destinacije kao i značaj SWOT analize.***

### 7.1. Analiza makro okruženja

Već je naglašeno kako se u okruženju turističke destinacije odvijaju stalne i brojne promjene. Za menadžment turističke destinacije **najvažnije su promjene (trendovi i tendencije) koje se zbivaju u ekonomskom, političkom, socio-kulturnom, tehnološkom i ekološkom okruženju.** Menadžment mora uočavati, razumijevati ali i prihvaćati ove promjene kao polazište svojih aktivnosti. Zapravo, to je uvjet bez kojeg nema razvoja i rasta destinacije, kao temeljnog strategijskog opredjeljenja.

Međutim, nije za menadžment važno uočavati navedene promjene samo u njihovoj osnovnoj strukturi. **Jednako je tako važno** sagledavati i njihovu distribuciju po nivoima, odnosno **znati ocjenjivati utjecaj šireg i užeg okruženja**. Tako za menadžment predstavljaju manju nepoznanicu promjene okruženja na nacionalnom nivou nego sa nešto šireg nivoa, recimo, europskog, **ali je zato najveća nepoznanica i nemogućnost predviđanja promjena na globalnom (svjetskom) planu**.

*Još je teže dosegnuti i imati pod kontrolom sve globalne promjene koje su, naglašeno je, raznovrsne, teško predvidive, neočekivane i u velikoj mjeri prijeteće za destinaciju. Zanimarivanje promjena iz okruženja dovodi do "menadžment miopije" (sljepila) što za turističku destinaciju može biti pogubno, a pravac razvoja neizvjestan.*

### 7.1.1. Ekonomsko okruženje

*Ekonomsko okruženje ima najveće značenje za menadžment turističke destinacije. Promjene u ovom okruženju stimuliraju ili destimuliraju turistička putovanja.* Putovanja, pak, predstavljaju osnovicu turističke potražnje i potrošnje pa o tim čimbenicima i ovisi uspjeh ili neuspjeh razvoja turističke destinacije. Ekonomska snaga emitivnog turističkog tržišta osigurava diskrecijski dohodak ali i povećanje slobodnog vremena namijenjenog turističkim putovanjima pa su to dva temeljna čimbenika o kojima ovisi turistička destinacija.

Suvremena kretanja u razvijenim zemljama svijeta pokazuju tendenciju rasta navedenih, dvaju, najvažnijih čimbenika iz kojih proizlazi turistička potražnja. Koliki značaj imaju ovi čimbenici najilustrativnije govori ranije istaknuta teza o elastičnosti turističke potražnje, **pri čemu promjena od samo 1% dohotka na više izaziva znatno brži rast izdataka za turistička putovanja**. Uz to, danas je već fond slobodnog radnog vremena u razvijenim zemljama od 180 do 200 dana. Raznim promjenama (skraćivanje radnog vremena u tjednu, fleksibilnim radnim vremenom tijekom dana i sl.) u organizaciji rada ovaj se fond slobodnog vremena i dalje povećava. Važno je istaknuti kako sve veći broj ljudi u svijetu raspolažu takvim bogatstvom da, zapravo, sami odlučuju o količini slobodnih dana i da je taj fond kod njih, praktično, neograničen.

*Ali, kad su u pitanju ekonomski čimbenici okruženja, tada osim temeljnih: **veličina diskrecijskog dohotka i slobodno vrijeme**, i neki drugi ekonomski čimbenici, imaju izuzetan značaj. **To su, npr. stopa inflacije, odnosi valuta itd.** Tako, ako je valuta zemlje iz koje dolaze turisti "jača" od valute zemlje u koju odlaze turisti, to može itekako stimulirati putovanja u receptivnu zemlju. Njihov novac tada vrijedi više i zato je za očekivati i veći broj turista. S druge strane,*

*inflacija kao ekonomska pojava (koja znači i povećanje cijena usluga) može vrlo destimulativno djelovati na turistička putovanja.*

*Postindustrijsko društvo karakterizira nagli rast i razvoj urbanizacije, a napose motorizacije. To se odrazilo na turistička putovanja tako što su ljudi sve više težili napuštanju urbanih sredina koje su ih opterećivale i time poduzimali putovanja, bilo u zemlji bilo van nje, a porast motorizacije omogućio im je neovisnost o sredstvima javnog prometa i mobilnost u svakom trenutku kad požele promijeniti mjesto boravka. Menadžment turističke destinacije mora s najvećom pozornošću i odgovornošću pratiti navedene čimbenike i ocjenjivati koliko i kako će oni utjecati na turističku destinaciju kao potencijalno poželjnu za što je moguće veći broj turista.*

### **7.1.2. Socio-kulturno okruženje**

*Ekonomski razvoj, sa svim naznačenim karakteristikama, najsnažnije i najkompleksnije se odrazio na **socio- ekonomsku strukturu tog istog društva**. Još je značajnije da se na ovom području promjene odvijaju i znatno brže od stupnja ekonomskog razvoja, a napose pod utjecajem promjena u demografskom okruženju. U ovom pogledu, u razvijenim zemljama, **najveće su promjene u strukturi obitelji, a napose se osjeća sve ranije osamostaljenje najmlađih članova obitelji**.*

*U strukturi obitelji najuočljivije su promjene u smanjenoj stopi nataliteta kao posljedici želje pojedinaca, bilo žena bilo muškaraca, da žive kao samci što ima neposrednog odraza na stopu nataliteta. Razumljivo je, ovo se odnosi na razvijene zemlje dok je proces u nerazvijenim zemljama obrnut, ali te zemlje i nisu posebno interesantne za receptivne turističke zemlje.*

*Suvremeni razvoj civilizacije omogućio je ženama da se sve više uključuju u proces rada, čime osiguravaju ekonomsku neovisnost, što ima za posljedicu ranije istaknutu tendenciju izbjegavanja ulaska u brak. Takva pozicija omogućava i muškarcima i ženama da se sve više samopotvrđuju kroz neovisnost, samopoštovanje, značajnijom ulogom i mjestom u društvenom i ekonomskom životu itd. To je posebno izraženo kod žena koje zauzimaju sve značajniju ulogu u ekonomskom i društvenom, a napose političkom životu.*

***U demografskom pogledu uočeno je da je porodica sa sve manjim brojem članova**, a da se prosječna starosna dob značajno povećava. Visokorazvijene zemlje već sada imaju sve veći postotak starijeg stanovništva (SAD, čak i preko 60%).*

*Ali, život modernog i urbaniziranog čovjeka ima i svoje nedostatke. Psihofizička opterećenja tijekom rada sve su veća, a rutina u obavljanju poslova, zahvaljujući specijalizaciji i automatizaciji, tjera ljude da se što je moguće češće i više*

oslobađaju dnevnih rutinskih poslova. To su upravo šanse iz okruženja koju turistička destinacija mora uočiti i iskoristiti. Čak, kada menadžment turističke destinacije i nije "dorastao" ovim zahtjevima sam pritisak modernog čovjeka prema zadovoljenju potreba za kretanjem, za upoznavanjem nepoznatih krajeva i naroda, kultura i drugih atraktivnosti bit će stimulans za uočavanje ovih šansi za turističku destinaciju. Ovo nije moguće izbjeći jer je utjecaj modernih sredstava komuniciranja takav da predstavlja izuzetan utjecaj na opredjeljenje turista za pojedinu destinaciju i time, i kad menadžment "zakaže", na te ga šanse "podsjeti" sve veći broj turista u destinaciji. ***Naglašava se kako suvremeni turist u trendu "postmodernizma" ne prihvća baš nikakve prepreke prema turističkim putovanjima i sve potpunijem zadovoljenju svojih turističkih potreba.***

Visok nivo obrazovanja, s preko 25% visokoobrazovanog stanovništva u visokorazvijenim zemljama, predstavlja značajnog čimbenika turističke potražnje u području kulture spremnih na "nova i individualna istraživanja" kulture, običaja, jezika i drugih kulturnih vrijednosti pojedinih destinacija. Tako se javlja potražnja koja uzrokuje pojavu brojnih manjih segmenata do sada "neposluženog" tržišta turističke ponude. Ovi potrošači turističke ponude svrstavaju se u posebnu grupu turista sa specifičnim životnim stilom.

### 7.1.3. Političko okruženje

*Kao i u drugim područjima socijalnih odnosa tako se u političkoj sferi događaju brojne promjene značajne za menadžment turističke destinacije. Radi se o "utjecaju različitih državnih i paradržavnih organa i drugih organizacija i institucija koje koordiniraju i usklađuju razvoj turizma" (Elliott). Dugo se vremena značaj turizma svrstavao isključivo u područje ekonomske koristi s naglaskom, kao što je ranije istaknuto i u ovom radu, utjecaja na platnu bilancu i društveni dohodak, zapošljavanje i razvoj različitih gospodarskih djelatnosti koje neposredno "potpomažu" turizam, a napose djelatnosti u industriji, poljoprivredi, prometu i komunalnom gospodarstvu.*

U posljednje je vrijeme, međutim, fokus interesa usmjeren i na tzv. **"odgovorni turizam"**, a u tome posebno interes za očuvanje i unapređenje prirodnih i drugih resursa. *U ovom području sve je više izražen trend deregulacije ili liberalizacije u svim područjima gospodarskog života, a napose u području harmonizacije poreske i carinske politike, u području, taksa (na vize i sl.) raznih administrativnih formalnosti i sl. Tu je uloga državnih organa, dakle politike, presudna i sve se te aktivnosti usmjeravaju na osiguravanje "propusnosti" turista ka nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj turističkoj destinaciji.*

I na globalnom, političkom planu, u posljednjih dvadeset godina, dogodile su se, skoro, dramatične promjene. Raspadom istočnog bloka predvođenog SSSR-om, nastao je globalni proces restrukturiranja političke polarizacije. Na

istoku se Kina sve više i uspješno uklapa u međunarodnu podjelu rada i angažira nevjerovatnu količinu novih investicija iz visokorazvijenih zemalja.

*"Azijski tigrovi" prijete konkurentskom prednošću u svim područjima gospodarstva, a otuda proizlazi i njihova snaga u novom rasporedu političkih snaga. Zašto su ove političke promjene važne za turizam?. Zato što sve te zemlje postaju nova ekonomska snaga pa je logično očekivati i sve veći broj stanovnika iz tih područja koji će se uključivati u turistička putovanja. Turisti iz dalekih, azijskih, zemalja pokazuju sve veći interes za Hrvatsku kao turističku destinaciju. Tako je Japan uveo "plan od 10 milijuna putovanja" kao stimuliranje svojih stanovnika na putovanja u SAD, Aziju i Europu. Čini se nevjerovatnim, ali to je japanska vlada uradila da bi "rasteretila suficit u trgovini" s navedenim područjima. Još nema posve jasnih procjena koliko će na turističku potražnju utjecati proces privatizacije i restrukturiranja u bivšim socijalističkim zemljama, ali je posve sigurno da će i iz tih područja doći novi zahtjevi prema receptivnim turističkim destinacijama, naročito mediteranskim.*

Već je ranije bilo govora o negativnim procesima na području politike, a u odnosu na turizam . ***Terorizam je postao "bolest" globalnih razmjera i uzrokuje brojne probleme u turističkim putovanjima.*** Borba protiv terorizma uzrokuje zaoštavanje proceduralnih postupaka u prometu, naročito na graničnim prijelazima i prometnim terminalima, i tako predstavlja ozbiljnu barijeru bržeg razvoja turizma, napose u onim zemljama koje su već doživjele terorističke napade. ***Ipak, zemlje koje su, relativno, sigurne trebaju koristiti tu okolnost kao konkurentsku prednost.***

#### **7.1.4. Tehnološko okruženje**

Tehnološke promjene što su uslijedile od polovice prošlog stoljeća označene su kao **"tehnološka revolucija"**, što doista i jesu. Zapravo , danas se na tom području dešavaju promjene s snažnim utjecajem i te su promjene temeljna karakteristika svijeta u kojem živimo.

Očekuje se da će utjecaj tehnologije na turizam biti dvostran i to:

- na povećanju stupnja automatizacije same turističke djelatnosti, i
- u povećanju broja potencijalnih turista koji će koristiti tehnologiju vizualnih komunikacija (videotekst, CD-rom, DVD).

Najmarkantnija primjena zasigurno će se odvijati na području informacijske tehnologije kod poduzeća turističkog gospodarstva pa tako i u svim turističkim destinacijama. Navest će se samo ovi elementi informacijskih noviteta :

- unapređenje kompjuterskih rezervacijskih sustava avio-kompanija
- rezervacijski i upravljački sustavi hotelijera, putničkih agencija, odnosno organizatora putovanja,
- još brži razvoj mreža za prijenos podataka,
- implementacija satelitskih veza,
- još brži razvoj "mreže svih mreža" Interneta,, i sl.

**Sve će to dati posve novu kvalitetu i instrumentima marketing mix-a, a pojava "elektronskog novca", telekonferencije, interaktivna televizija itd. unaprijedit će komunikaciju sudionika na turističkom tržištu do neslučenih razmjera.** To znači da će u prvi plan izbiti direktni marketing i pojava "Holografa" kao svojevrsne kombinacije "Pametne kuće" (Smart building) što će sve omogućiti potpunu kompjuterizaciju svakodnevnih aktivnosti i svakog pojedinca. Tako će Holograf omogućiti svakom zainteresiranom da u svojem domu ima vizualni doživljaj područja u koja kani putovati, bit će u mogućnosti "čuti" šum valova turističke destinacije na obali mora, "zvižduk" vjetra i da se "relaksira", kao da se stvarno bavi sportskim aktivnostima u turističkoj destinaciji svoga odabira (virtualna realnost).

Na području prometa nove tehnologije "čine čuda". Već sada u Japanu vlakovi voze brzinom blizu 400 kilometara na sat. Aktualna je kombinacija prijevoza vlakom i cestom . U avionskom prometu aktualna je Britanska svemirska tehnologija, koja u osnovi predstavlja korištenje svemira za avionska putovanja s pretpostavkom da bi se let između Australije i Londona sveo na svega jedan sat leta. Ipak, na realizaciju ovog programa će se, zasigurno, još trebati sačekati. U međuvremenu zrakoplov "Concorde" "otišao je u povijest", ali ni to nije gubitak jer se tim činom pokazalo da je sigurnost putnika na prvom mjestu.

*Za naš turizam od posebnog je značaja da se u pomorskom prometu očekuju izuzetne promjene. Tako će se povećati nosivost putničkih brodova s većim brojem paluba i sa svim mogućnostima jedne sadržajne turističke destinacije, a predviđa se da će se snaga motora brzih brodova toliko povećati da će se Atlantik prelaziti za 48 sati. Očito je, tehnologija 21 stoljeća, neće imati granica.*

#### **7.1.5. Ekološko okruženje**

**Danas je ekološko okruženje ključni čimbenik vrijednosti turističke destinacije.** Još nedavno to nije bio čimbenik s takvom vrijednošću. Do svijesti o vrijednosti ovog čimbenika došlo se kroz razvojne etape turističke djelatnosti od kojih je ovoj etapi prethodila ona (do osamdesetih godina prošlog stoljeća) u kojoj je za turizam bila najvažnija stopa rasta kroz veći broj turista i njihovih noćenja, povećanje deviznog priljeva itd. **Danas, međutim, pravac interesa u razvoju turizma mijenja se i ustupa mjesto "humanom turizmu",**



**"odgovornom turizmu", "alternativnom turizmu", "ekoturizmu", "turizmu s ljudskim likom" i sl.** Ova orijentacija proizvod je uznapredovale svijesti o potrebi očuvanja i unapređenja prirodnih resursa. U tom smislu afirmirat će se tzv. *"autentične turističke destinacije"* poput hrvatske obale Jadrana koju se može nazvati i *"plavom"* turističkom destinacijom, s aluzijom na čistoću mora i brigu za očuvanje prirodnog elementa, kulturno-povijesnog nasljeđa, i svih ostalih antropogenih čimbenika bilo da se radi o rudimentarnim vrijednostima ili potpuno novim atraktivnostima (marine). Na taj način alternativa dosadašnjem razvoju turizma jeste **humanizacija turizma** kroz uravnoteženje odnosno kroz "održivi", "dovoljni", ili "poželjni" razvoj. K tom treba pridodati najnoviji oblik zaštite vrijednosti turističke destinacije kroz eliminaciju "žderača prostora" za turističku izgradnju, a koja je nemilosrdno devastirala prostor i afirmirala bezlična i uniformirana putovanja s predznakom poznatih 4 S. **Zaštita i rezervacija prostora**, kao i njegovo poboljšanje, buduća je i najznačajnija podloga turističke politike u razvoju turističke destinacije na mikro i makro planu.

Temeljna preokupacija destinacijskog menadžmenta mora biti pronalaženje sklada između ekonomskih i ekoloških ciljeva razvoja i uspostava harmonije između želja, interesa i potreba turista i okruženja te infrastrukture destinacije. To pretpostavlja da se vrijednosti destinacije (flora, fauna, izvorna kultura, gastronomija, kulturno-povijesno nasljeđe itd.) ne smiju potrošiti u jednoj ili dvije generacije. U tom kontekstu valja istaknuti šest koraka koji trebaju biti relevantni u smišljenom (ali ograničenom) planiranju turizma :

- potrebno je bolje razumijevanje vrijednosti okruženja (prirodnog društvenog, antropološkog, kulturno-povijesnog itd.),
- potrebno je kompletiranje informacija o mjestima (turističkim destinacijama), lokalnim vrijednostima i njihovoj osjetljivosti na vanjske utjecaje,
- potrebna je mnogo veća pažnja usmjerena na efekte nove gradnje u turističkoj destinaciji,
- potrebno je povećanje discipline različitih profila stručnih kadrova koji učestvuju u turističkom razvoju (ekonomista, arhitekata, planera prostora, ekologa itd.), i to u svim fazama razvoja turističke destinacije.
- potrebno je unapređenje sustava mjerenja stupnja narušenosti atraktivnih resursa i uvođenja rigoroznih standarda, i
- potrebno je povećavati svijest o neophodnosti održavanja i unapređenja okruženja u dugom vremenskom razdoblju.

Pored nabrojanih postoje, još, i druga brojna pravila i standardi koji se dalje razvijaju u cilju zaštite okruženja ali i same destinacije. Svako od tih pravila ili standarda, zahtijeva da se uvažava ravnomjernost negativnih i pozitivnih efekata u njihovoj realizaciji jednako kao što su različite situacije, čimbenici i

uvjeti u razvoju različitih destinacija. Za ilustraciju, a za naše uvjete izuzetno značajan standard odnosi se na novu hotelsku izgradnju pri čemu treba :

- *utvrditi točne i određene parametre o broju mogućih smještajnih jedinica i to u korespondenciji s ukupno raspoloživim prostorom koji je namijenjen rekreaciji i sl.*
- *utvrditi količinu prostora (površinu) koji će okruživati svaki od izgrađenih smještajnih kapaciteta, a da se ne naruši mogućnost svih drugih dopunskih sadržaja (rekreacije i sl.),*
- *ograničiti visinu zgrada , a koja ne bi smjela prelaziti visinu najvišeg raslinja jer bi se time narušila vizura prostora,*
- *treba planirati točno određen broj smještajnih jedinica i broja sjedala u restoranima u odnosu na ukupnu površinu područja u kojem se nalazi hotelski kapacitet, i*
- *precizno urediti razvijene prometne veze između smještajnih i ostalih jedinica i do atraktivnih prostora (npr. plaže, sportskih terena itd.).*

U ovom kontekstu ističe se dokument **AGENDA 21** kojeg su usvojile 182 zemlje, a predstavlja okvir za "**odgovorno ponašanje**" svih subjekata u turizmu imajući u vidu postizanje ciljeva održivog turizma. Tako AGENDA 21 ističe devet prioriteta oblasti za državne i paradržavne organe :

1. *Utvrđivanje karaktera postojećeg zakonskog i ekonomskog okvira, kao i dobrovoljnost usmjeravanja k održivom turizmu,*
2. *Utvrđivanje ekonomskih, društvenih, kulturnih i ekoloških utjecaja koji nastaju djelovanjem različitih organa u turizmu,*
3. *Obuka, obrazovanje i društvena svijest,*
4. *Planiranje održivog razvoja turizma,*
5. *Olakšavanje razmjene informacija, znanja i tehnologije koje se odnose na održivi turizam, između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju,*
6. *Osiguravanje sudjelovanja svih oblasti društva u realizaciji ideje održivog turizma,*
7. *Kreiranje novih turističkih proizvoda s održivošću ka bitnom karakteristikom,*
8. *Mjerenje napretka u ostvarivanju održivog razvoja, i*
9. *Partnerstvo u ostvarivanju održivog razvoja turizma.*

**Cilj je AGENDE 21 da sačuva unikatno, dobro očuvano i nezagađeno okruženje turističke destinacije**, a pri tom bi , uz dosljedno pridržavanje ovog dokumenta i ranije istaknutih pravila i standarda, upravo naša zemlja kao "**zelena**" i "**plava**" destinacija imala primat u evropskim, a dijelom i u svjetskim razmjerima.

## 8.0. ANALIZA TRŽIŠTA

*Najprije, korisno je odgovoriti na pitanje **što je tržište**.* Kao i kod drugih ekonomskih kategorija, postoje brojne definicije tržišta. Tako se tržištem može smatrati svaki prostor gospodarski relevantan za poduzeće s kojim je poduzeće povezano međusobnim vezama. Tržištem se može smatrati svaki prostor ili mjesto gdje se susreću prodavatelji i kupci da bi obavili razmjenu.

*Ove, i slične, definicije govore nam da se tržište može promatrati i u više dimenzija. **Prva dimenzija** su ljudi kao potrošači, odnosno kupci koji kupuju proizvode ili usluge, **druga dimenzija** su isto tako kupci ali kao platežno sposoban subjekt, odnosno njihova kupovna snaga, **treća bi dimenzija** trebala biti njihova spremnost da kupe proizvod ili uslugu, a kao **četvrta dimenzija** javljaju se prodavatelji proizvoda ili usluga, **peta su dimenzija** sami proizvodi ili usluge kao, predmet razmjene, **šesta su dimenzija** prostor na kojem se obavlja razmjena i, napokon, **sedma dimenzija** jeste vrijeme u kojem se cjelokupni međuodnos na tržištu obavlja.*

***Iz svega je vidljivo da su, dakle, konstituirajući elementi tržišta, pa tako i turističkog tržišta potražnja, ponuda i proizvodi i usluge koji se razmjenjuju po određenoj cijeni, u određenom prostoru i određenom vremenu.***

Međutim, u uzajamnom djelovanju ovih konstituirajućih elemenata tržišta, javljaju se određene specifičnosti za svaku gospodarsku djelatnost. Tako se može istaknuti kako turističko tržište ima svoje specifičnosti po kojima se bitno razlikuje od tržišta drugih gospodarskih djelatnosti.

Ipak, samo turističko tržište ima svoje standardne karakteristike po kojem ga se lako može razlikovati od ostalog tržište. To su ove temeljne karakteristike:

- *posebno je izražena složenost i heterogenost turističke potražnje jer su i potrebe heterogene,*
- *posebno je izražena elastičnost turističke potražnje na ekonomske i neekonomske čimbenike, a u prvom redu osjetljivost na diskrecijski dohodak, promjenu cijena turističkih usluga itd. ali i u odnosu na neke neekonomske čimbenike kao što su politička zbivanja, krize, ratovi i sl.*
- *potražnja je usmjerena na potrošača i ne postoji "proizvodnja" bez sudjelovanja potrošača,*
- *turistički proizvod je neopipljiv i ne postoji mogućnost skladištenja,*

- ponuda je posve kruta i vrlo neelastična,
- fiksni troškovi na strani ponude su vrlo visoki,
- ponuda je vrlo heterogena jer postoje bezbrojne mogućnosti kombinacije u zadovoljenju potražnje kroz usluge smještaja, prehrane, odabira sredstava prijevoza, načina rekreacije i zabave, i drugih usluga, i sl.

Uvažavajući navedene karakteristike turističko se tržište još može definirati i kao aktualna i potencijalna potražnja za turističkim proizvodima i uslugama i to na temelju različitih motiva, potreba, želja i interesa turista. Isto tako može se to tržište, dakle, promatrati i sa stajališta turističkog gospodarstva, odnosno i sa stajališta turističke destinacije.

U pogledu definiranja sa stajališta aktualne i potencijalne potražnje misli se na identifikaciju tržišnih segmenata koji su za turističku destinaciju važni jer preko njih plasira svoj proizvod ili uslugu dok sa stajališta same turističke destinacije turističko tržište predstavlja područje izučavanja i analize svih emitivnih turističkih područja kako bi uočili relevantni čimbenici koji utječu na okruženje bilo makro bilo mikro, a sve s ciljem da turistička destinacija poveća učešće na tržištu i to kroz različite marketinške strategije i taktike.

**Iz svega navedenog više je nego uočljivo da je tržište najvažniji čimbenik iz makrookruženja turističke destinacije** i da kompleksnost tog čimbenika zahtijeva od turističke destinacije (menadžmenta) odgovor na brojna pitanja u vezi s određivanjem tržišta turističke destinacije. Na koja pitanja menadžment turističke destinacije mora pronaći odgovore kad je u pitanju tržište kao najvažniji čimbenik okruženja? Evo na koja :

- tko su aktualni i potencijalni posjetioци turističke destinacije
- koliki je njihov broj na turističkom (emitivnom) tržištu,
- odakle dolaze turisti i na koje se turističke destinacije pretežito usmjeravaju,
- koliko dugo borave u nekoj od destinacija,
- kad i pod kojim se uvjetima odlučuju za kupnju (potrošnju),
- u koje se vrijeme, pretežito, odlučuju za putovanje, i
- koji su im temeljni motivi pri odabiru turističke destinacije.

Sa stajališta klasifikacije turističkog tržišta može se govoriti i o **međunarodnom i domaćem tržištu, o fragmentaciji tržišta prema** pretežitom motivu za poduzimanje putovanja (godišnji odmori, kongresno tržište, nautičko tržište, zdravstveno tržište itd.) **o primarnom, sekundarnom i potencijalnom tržištu** itd.

Bilo kako da se definira turističko tržište i bilo kako da se klasificira, temeljni je zadatak menadžmenta turističke destinacije da to tržište analizira i to sa stajališta slijedećih elemenata:

- *analiza tržišnog potencijala i predviđanje rasta i razvoja tržišta s ciljem određivanja sadašnjeg i perspektivnog položaja turističke destinacije,*
- *analiza segmenata tržišta i njegovo homogeniziranje u manje turista, homogene međusobno, a različite između segmenata kako bi se utvrdile ciljne grupe koje će se opsluživati u turističkoj destinaciji,*
- *analiza potrošača (turista) po svim njihovim karakteristikama, a napose po potrebama, percepcijama, preferencijama i ponašanju i sve to radi formuliranja odgovarajuće strategije i taktike u odnosu na spoznate karakteristike.*

Sve, prednje, upućuje na potrebu da se u analizi tržište, kao najvažnijeg čimbenika makro okruženja, prvenstveno moraju uočavati, a zatim i proučavati promjene, tendencije i trendovi, posebno u sferi izmjene tradicionalnih potreba izraženih kroz "3S"- Sun, Sea, Send. Stavovi, mišljenja, interesi, preferencije, kao i čitav splet psiholoških čimbenika (snobizam, moda, prestiž i sl.) moraju se uvažavati u strategijskoj politici turističke destinacije.

Kao što je vidljivo analiza tržišta od menadžmenta turističke destinacije traži odgovore na brojna i složena pitanja jer od tih odgovora ovisi mjesto turističke destinacije na turističkom tržištu ali i moguća perspektiva razvoja turističke destinacije. Samo u tako obavljenoj analizi tržišta mogu se dobiti ove korisne informacije i podaci (Mil, Morrison) :

- *koji su prevladavajući motivi za boravak u određenoj turističkoj destinaciji,*
- *koje su preferencije turista (potrošača),*
- *kakva su očekivanja turista u odabranoj turističkoj destinaciji,*
- *kakva je predstava stvorena o samoj destinaciji,*
- *koje vrste transporta koriste za dolazak u destinaciju,*
- *koliki se promet očekuje i njegova sezonska koncentracija,*
- *koja su emitivna područja interesantna za destinaciju,*
- *koja su područja koja, dominantno, preferiraju turisti,*
- *demografske, sociološke, psihografske i ostale karakteristike turista,*
- *različitost tržišnih segmenata,*
- *koliko turisti borave u destinaciji,*
- *kolika je ukupna potrošnja i po pojedinom turistu, i*
- *kako i koliko su korišteni pojedini atraktivni, komunikativni i napose receptivni kapaciteti.*

Navedeni čimbenici analize, ukupno ili pojedinačno, imat će presudan utjecaj na odluku za poduzimanje putovanja i odabir turističke destinacije i *zato se naglašava značaj analize tržišta kao najvažnijeg čimbenika okruženja turističke destinacije. Naglašava se i potreba istraživanja turističkog tržišta kroz sustavno prikupljanje informacija o potražnji i ponudi, a sve s ciljem kako bi se na temelju takvih istraživanja i analize čimbenika formulirala politika, strategija i planovi turističke destinacije.*

## 9.0. ANALIZA KONKURENCIJE

*Ne postoji samo jedna turistička destinacija. Čim postoji više, odnosno mnogo turističkih destinacija, očito je da u tržišnom gospodarstvu, tada, **postoji konkurentski odnos među njima**. Konkurencija je dakle, zdrava, ekonomska pojava u tržišnim odnosima koja i za turističku destinaciju ima značaj i o njoj se mora voditi računa. Zato, potrebno je prepoznati konkurentske partnere i odnose i u tome prepoznati sve dimenzije i aktivnosti koje se provode u konkurentskom ponašanju svih učesnika na tržištu. Zbog toga se ti odnosi tretiraju kao bitni za određivanje strategije i taktike turističke destinacije.*

Turističko je tržište vrlo komplicirano. **Najprije, nije od značaja samo postojeća konkurencija već i ona koja će se tek pojaviti, a na ovom tržištu česta su iznenađenja upravo na području inovacija i uvođenja ili novih destinacija ili novih proizvoda i usluga.** Osim toga, već postojeća turistička destinacija, izložena je ogromnom riziku prihvatanja ili neprihvatanja od već poznatih kupaca (posjetitelja) a još i više od novih čijim zahtjevima interesima i željama destinacija tek treba udovoljiti. Isto tako, značajan problem za turističku destinaciju u smislu konkurentnosti čini i mogućnost supstituta potražnje ili pak kombiniranja elemenata ponude od kojih se mnogi mogu naći u nepredviđenim kombinacijama ili, pak, samostalno na tržištu. Tako se smještaj, prehrana, prijevoz zabava itd. mogu promatrati i kao parcijalni turistički proizvodi i kao takvi mogu svaki za sebe, neovisno, ići na tržište.

Upravo zbog svih navedenih razloga analiza konkurencije za turističku destinaciju predstavlja izazov "**iskrenog pogleda sebi u oči**", a u odnosu na konkurenciju. Analiza konkurencije uputit će menadžment turističke destinacije na ocjenu vlastitog položaja, ocjenu perspektive turističke ponude i to ne samo kako je vidi menadžment već i potrošači (turisti) i to u odnosu na isto stanje kod konkurentске turističke destinacije. Da bi se sve to sagledalo u svjetlu jačanja konkurentске pozicije, a i konkurentске prednosti, sugerira se slijedeći redoslijed poteza od strane menadžmenta turističke destinacije (Cravens):

- *potrebno je identificirati postojeću i potencijalnu konkurenciju,*
- *treba utvrditi tko su ključni konkurenti, njihove misije, ciljevi i strategije,*
- *potrebno je utvrditi poziciju i aktivnosti konkurenata na ključnim tržištima,*
- *potrebno je sagledati temeljne slabe ali i jake točke konkurenata, i*
- *potrebno je stalno pratiti promjene u organizacijskoj strukturi konkurenata i ocjenjivati utjecaj tih promjena na konkurentsku poziciju sudionika na tržištu.*

Iako je borba na tržištu nemilosrdna, danas se filozofija pristupa tržišnim odnosima bitno mijenja. Nije više cilj konkurenata međusobno uništenje. *Dapače, sugerira se suradnja kroz različite forme i to između različitih turističkih destinacija (pa i s onim iz inozemstva), zajednički naponi u kombiniranju turističkih proizvoda različitih destinacija ili pak dogovor i specijalizacija pojedine turističke destinacije na određeni segment potrošača.* Sve se to radi kako bi ostvarila probitačna tržišna strategija u uvjetima globalizacije turističke i potražnje i ponude.

Kad se imaju u vidu, ti globalni konkurentski razmjeri i odnosi tada su uočljive ove tendencije u pogledu analize konkurencije :

- *konkurentska borba turističkih destinacija sve se više zaoštrava i to iz razloga tzv. supstitucijske elastičnosti pod čim se podrazumijeva relativna sličnost na području atraktivnih , komunikativnih i receptivnih čimbenika. O čemu se de facto radi? Primjetno je da se receptivne turističke zemlje orijentiraju na politiku definiranja nekoliko uspješnih turističkih destinacija, odnosno destinacijskih proizvoda, i da ih tada plasiraju na tržište ka "zvijezde" i kao takve apsolutno privlačne za sve potrošače, i*
- *sve je primjetnija uska specijalizacija turističkih destinacija za samo dio turističke ponude, odnosno turističkih aktivnosti. Tako se već izdvajaju destinacije samo za alpsko i nordijsko skijanje, samo za masovni ili samo za ekskluzivni turizam, samo za zdravstveni ( i u ovom još i uža specijalizacija ) turizam i sl.*

Naše turističko tržište ima posebne uvjete da realizira ovu politiku segmentacije tržišta jer je, relativno, neizgrađeno i kao takvo lakše se može orijentirati na specijalizaciju nego već izgrađene turističke destinacije kojima je specijalizacija, u fazi reorganizacije, slaba točka koju dobro organizirana konkurencija može uspješno iskoristiti. Otuda proizlazi sav značaj analize svih čimbenika konkurencije za turističku destinaciju na turističkom tržištu.



## 10.0. ANALIZA INTERNIH RESURSA TURISTIČKE DESTINACIJE

Nakon što se izvrši analiza makro okruženja, tržišta i konkurencije , potrebno je izvršiti i analizu internih resursa turističke destinacije. Što bi trebala sadržavati ta analiza? Trebala bi utvrditi stanje resursa, a što podrazumijeva sagledavanje slabih i jakih točaka "turističke industrije" u turističkoj destinaciji. Ovdje se pojam turistička industrija upotrebljava u smislu označavanja svih djelatnosti u turističkoj destinaciji koje učestvuju u turističkoj ponudi , a gdje je turizam samo dominantna djelatnost. *Dakle, pojam turističke industrije obuhvaća sve gospodarske i negospodarske djelatnosti koje su direktno ili indirektno uključene u pružanju usluga bilo domaćim bilo turistima.*

U pružanju usluga smještaja, prehrane, prijevoza, zabave, rekreacije, razgledanja kulturno-povijesnih znamenitosti itd. učestvuju brojne djelatnosti kao što su ugostiteljstvo, promet, trgovina, turističke agencije, zanatstvo, komunalna poduzeća, zdravstvene ustanove, ustanove kulture itd. te uz postojanje prirodnih , antropogenih i društvenih aktivnosti tvore tzv. turističku industriju. Ovim čimbenicima valja još pridodati i odgovarajuće udruge, državne i paradržavne organe koji koordiniraju i stimuliraju razvoj turizma pa sve do nacionalne turističke organizacije (Ministarstvo turizma, Turistička zajednica RH itd.)

*Svi nabrojane sastavnice označavaju interne resurse turističke destinacije koji djeluju kao složeni sustav i kad bi se , a i to bi se moglo, raščlanila njihova pojedinačna uloga i značaj, tek bi se tada mogla sagledati, napose, sadržaj i sadržaj svakog od tih čimbenika. Važno je za analizu internih resursa turističke destinacije naglasiti da se u svakom od nabrojanih područja, koji tvore resurse, mogu pronaći prednosti i nedostaci. Analiza mora otkriti prednosti i nedostatke ali i utvrditi načine unapređenja prednosti i otklanjanja nedostataka. U toj analizi koristit će se marketinške tehnike, a napose SWOT analiza.*

## 11.0. SWOT ANALIZA

Najprije, treba objasniti što znači riječ SWOT. Swot je skraćenica od engleskih riječi Strengths-jake točke, Weaknesses-slabe točke, Opportunities-šanse, i Threats-prijetnje.

*Swot analiza* predstavljaće, zapravo, analizu rezultata dosadašnjih analiza, iz okruženja, tržišnu, konkurentsku i analizu internih resursa ali sukladno očekivanim promjenama, tendencijama i trendovima iz cjelokupnog okruženja turističke destinacije. S ovog stajališta, i da bi se postigao uspjeh kroz SWOT analizu, potrebno je :

- utvrditi postojeće trendove u makro okruženju i to u svim njegovim područjima kako je to opisano u poglavlju o makro okruženju,
- utvrditi značaj svakog od trendova jer sve promjene neće imati podjednak značaj za turističku destinaciju,
- detaljno utvrditi utjecaj relevantnih trendova na ponudu turističke destinacije,
- izvršiti dugoročna i kratkoročna predviđanja trendova i kako će oni utjecati u dužem ili kraćem razdoblju na pravac i brzinu promjena u turističkoj destinaciji, i
- utvrditi sve nove mogućnosti koje analiza trendova pruži kao šansu za brži razvoj turističke destinacije.

U nastavku prikazat će se analiza internih resursa kao osnove za SWOT analizu, i to na primjeru Zagreba, glavnog grada Republike Hrvatske.

### **A/ Jake točke turističke destinacije**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>1. Opći pristup</b>   | Izvrсна geografska pozicija   |
| <b>2. Što je tipično</b> | Uljudenost<br>Kultiviranost<br>Koncentracija obrazovanih kadrova  |
| <b>3. Atraktivnosti</b>  | Geografski položaj<br>Mikro lokacija<br>Glavni grad države<br>Pristupačnost<br>"Izgrađena" atraktivnost |

- |   |  |
|---|--|
| <b>4. Zagreb kao turistička destinacija</b> | Zračna luka-razdjelnica putova<br>Sveučilišni centar<br>Središte kulturnih institucija<br>Evropska arhitektura i "štih"  |
| <b>5. Kultura</b>                           | Duga povijest<br>Bogatstvo kulturno-povijesnog nasljeđa<br>Muzeji i galerije<br>Međunarodne kulturne manifestacije   |
| <b>6. Smještaj</b>                          | Hoteli u međunarodnim lancima  |
| <b>7. Informiranje</b>                      | Informativni centri<br>Brojnost akreditiranih novinara<br>Veleposlanstva<br>Trgovačke veze i trgovačka predstavništva<br>Predstavnici stranih kompanija , poglavito banaka |
| <b>8. Transport</b>                         | Zračna-međunarodna- luka<br>Veza Evrope i Bliskog istoka<br>željezničkim i cestovnim pravcima  |

#### **B / Jake tržišne točke**

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>9. Izvor potražnje</b>     | Turisti zapadnoevropskih, i sve više istočnoevropskih zemalja<br>Snažno tranzicijsko središte                                 |
| <b>10. Segmenti potražnje</b> | Poslovni ljudi (napose na općim i specijaliziranim međunarodnim sajmovima)<br>Kongresisti<br>Tranziteri<br>Organizirane grupe |

## **C/ Slabe točke**

- 1. Predstava o gradu opći pristup-"imidž"** Nedovoljno afirmiran "imidž" evropskog grada kulture i načina življenja  
Neorganiziranost nositelja ponude  
Suprotnost "europsiziranog" centra i zapuštenog "prstena" grada
- 2. Turistička destinacija** Nedovoljna zainteresiranost svih čimbenika za integralni turistički proizvod  
Nedovoljna kreativnost i inovativnost u promociji turističke destinacije (skromnome i stereotipne)
- 3. Investiranje** Potreba daljnjeg ulaganje u smještajne kapacitete srednje i visoke kategorije  
Investiranje u specijalizirane i suvremene restoranske objekte  
Investiranje u sport , zabavu i rekreaciju za klijentelu "visokog" nivoa
- 4. Smještaj i prehrana** Suviše klasično i standardno  
Diferencirati proizvode  
Diferencirati cijene diferenciranih proizvoda  
Praćenje svjetskog trenda
- 5. Kadrovi** Unaprijediti uslugu  
Osnažiti kreativnost i inovativnost  
Iskoristiti mlade i obrazovane kadrove  
Unaprijediti učenje stranih jezika
- 6. Transport** Unaprijediti vezu između prometnih grana  
Bolje iskoristiti "raskrsnicu" zračnih putova  
Unaprijediti vezu s bližim domaćim (obalnim) destinacijama

Razriješiti problem preopterećenosti gradskog prometa (napose u gradskoj jezgri)  
Nepostojanje zadovoljavajućeg parkirališnog prostora  
Nedostatak kvalitetnih rent-a-car vozila  
Nedostatak kvalitetnih prijevoznih sredstava gradskog javnog prometa  
Nedostatak kvalitetnih autobusa

## **7. Ostale slabosti**

Neadekvatna povezanost različitih gospodarskih subjekata za realizaciju turističkog proizvoda  
Nedostatak specifičnog asortimana proizvoda (napose autentičnih suvenira)  
Nefleksibilnost sustava prodaje (radno vrijeme, sustavi narudžbi i dostave i sl.)  
Izuzetno slaba turistička signalizacija  
Nedovoljna kvaliteta prijevoznih sredstava do susjednih, bližih, destinacija  
Nedovoljna pažnja, pozitivnim, signalima iz okruženja.

**Uspješnije pozicioniranje ove turističke destinacije moguće je samo koordiniranim korištenjem temeljnih instrumenata marketinga** (proizvod, cijena, asortiman, kanali prodaje i promocija) i to posebno iz razloga što sada ne postoji njihovo skladno djelovanje čime se gubi sinergijski efekt. Upravo se zbog toga i radi SWOT analiza, a uz to, i napose, da kao sredstvo unaprijedi marketing menadžment destinacije.

**SWOT analiza**, kako je prikazana, barem okvirno, može utjecati na unapređenje turizma i razvijanje konkurentске prednosti uz odgovarajuće promjene koje su signalizirane u prikazu slabih točaka. Područje tih promjena moglo bi biti ( Mill i Morrison) :

### **1. Identificiranje različitih pristupa:**

- marketingu
- razvoju
- organizaciji turističke industrije
- značaju turizma za destinaciju
- značaju pratećih (indirektnih) djelatnost

## **2. Prilagodba promjenama iz okruženja (vanjskog i unutarnjeg)**

- opći gospodarski uvjeti,
- ponuda i potražnja
- vrijednosti u životnom stilu
- perspektive pojedinih industrija

## **3. Održavanje unikatnosti u oblastima**

- prirodne atraktivnosti
- lokalne kulture
- lokalne arhitekture
- povijesnih spomenika i baštine
- rekreativnih sadržaja

## **4. Kreiranje u poželjnosti u oblasti**

- visoke svijesti o koristi od turizma
- jasan i pozitivan imidž o turističkoj destinaciji
- efektivna organizacija turističke industrije
- visok nivo suradnje turističkih subjekata
- efektivan marketing

## **5. Izbjegavanje neželjenih situacija u slijedećim oblastima:**

- fragmentiranosti i nepoželjne konkurencije  
čimbenika turističke ponude
- nerazumijevanje i mogući otpor stanovništva razvoju  
turizma
- neadekvatna briga o atraktivnostima destinacije
- gubitak kulturnog identiteta (kao posljedica imigracije  
ruralnog stanovništva)
- gubitak tržišnog učešća
- zanemarivanje atraktivnih događanja
- zakrčenost prometom
- stupanj zagađenosti i sl.

**Temeljni je smisao SWOT analize** , uzimajući prednje u obzir, da ona bude od koristi u kapitalizaciji pojava koje se označavaju kao šansa, prepoznavanju signala koji upozoravaju na moguće probleme, da upućuje na marketinške aktivnosti kojim će se izvršiti promjene u korist jakih točaka, da kreira odgovarajući marketing informacijski sustav radi kvalitetnijih upravljačkih (menadžerskih) odluka, i napokon, radi unaprjeđenja imidža destinacije kroz stalno uvažavanje promjena iz unutarnjeg i vanjskog okruženja.

Važno je znati da , pored SWOT analize, postoje i druge, napose marketinške tehnike, koje se mogu koristiti radi unapređenja turističke destinacije. Najčešće se koriste ove tehnike :

- *ekstrapolacije , pri čemu se polazi od postojećih informacija i njihovog projiciranja u budućnost,*
- *scenarija, pri čemu se razvija buduća, a moguća, situacija s pretpostavljenim događajima i to na logičkoj i realnoj osnovi,*
- *intuitivnog rezoniranja onih koji kreiraju budućnost, a da pri tom nisu opterećeni prošlošću i osobnim stavovima ,*
- *input/output analize kroz koju se sagledavaju utjecaji što većeg broja trendova,*
- *futuroloških predviđanja, napose eksperata bilo pojedinaca ili znanstvenih institucija,*
- *Delfi tehnika kao sustavno proučavanje i praćenje promjena od strane eksperata uz uvažavanje njihovih stavova i mišljenja,*
- *izgradnja modela temeljem induktivnog i deduktivnog principa koji identificira , uvažava i primjenjuje trendove kojim se unapređuje destinacija.*

**Sve ukazuje na zaključak kako je moguće primijeniti brojne tehnike ali je bitno da turistička destinacija, odnosno destinacijski menadžment mora prepoznavati trendove, predviđati njihov razvoj, omogućiti internu raspoloživost informacija, razviti komunikaciju među zainteresiranim subjektima za razvoj destinacije, unapređivati tehnike snimanja okruženja i posebno, unapređivati sve elemente upravljanja (menadžmenta) destinacije.**

## 12.0. DEFINIRANJE ELEMENATA ZA UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Ranije je, u brojnim prilikama, istaknut značaj promjena za turističku destinaciju bilo da se radi o promjenama iz eksternog ili internog okruženja, a u ovom poglavlju obradit će se značaj i funkcija misije turističke destinacije, njeni ciljevi, smjernice i uloga u stalnom preispitivanju mjesta i uloge turističke destinacije u procesu prilagođavanja ili utjecaja na promjene iz svoga okruženja.

*Isto tako, istaknuto je, kako menadžment turističke destinacije često zamjenjuje prioritete upravljanja tako što, najprije, utvrđuje misiju, ciljeve i strategije pa tek potom utvrđuje značaj i snagu promjena iz okruženja. To je pogrešno, a posebno je opasno kad se, pored obrnutog redoslijeda zadataka, još utvrđuju i zamagljeni i nedefinirani ciljevi nelogične misije i nedorečeni koncepti razvoja.* To će, zasigurno, odvesti turističku destinaciju u "marketiško sljepilo", a pod čim se podrazumijeva zamagljen pogled na aktualnu, a još više na potencijalnu poziciju destinacije na tržištu.

*Ne javlja se opasnost za turističku destinaciju samo iz nabrojani pogrešaka. Moguće je da menadžment turističke destinacije utvrdi misiju dovoljno široku i transparentnu, ali ako uz nju ne idu jasni ciljevi i koji ne uvažavaju promjene iz okruženja, ili čak ako su misija i ciljevi korektno formulirani ali se smjernice njihovog provođenja ne poštuju, sve to zajedno, može ugroziti ostvarivanje svih tih pojedinačnih ili ukupnih elemenata budućeg razvoja destinacije.*

Problem može proizići i iz zbrke o značaju iznesenih pojmova i distinkcije među njima. **Zato, valja postaviti pitanje što su to misija, ciljevi, i smjernice?** Ne postavlja se ovo pitanje bez razloga. I u literaturi iz marketinga i menadžmenta, često nema jasne distinkcije između ovih pojmova. **Tako se, često, kada se govori o misiji misli na ciljeve, a ciljevi i smjernice se poistovjećuju.** Ovo se može, samo donekle, opravdati još uvijek "nerazrađenom" teorijom ovih pitanja ali i činjenicom što se marketing i menadžment, napose u turističkoj destinaciji, ozbiljnije izučava i istražuje u našoj teoriji i praksi tek u posljednje dvije decenije. Posebno, pak, griješe državni organi i institucije kad se "upletu" u ovu problematiku pa sve te pojmove svedu pod pojam "zadaci".

Sve nabrojano, kao problem, nije prisutno samo u našoj teoriji i praksi. Da je to problem i kod razvijenijih turističkih zemalja govore još uvijek aktualne rasprave o tome što je misija, što su ciljevi, a što su provedbene smjernice. Iz te rasprave i proizišla je "opća lista zadataka" (misli se na misije, ciljeve i



smjernice) koja za marketing i menadžment turističke destinacije može biti poticajna.

*Tako se stvara lista zadataka za koje se smatra da će unaprijediti turističku destinaciju, a među temeljne spadaju unapređenje imidža destinacije čime bi se izvršila realokacija resursa i investiranje u destinaciju, povećanje i poboljšanje uvjeta boravka kako bi se povećao broj turista, davanje većeg značaja domicilnom stanovništvu kad se uvjere da je njihovo mjesto poželjna destinacija i sve to kao psihološki čimbenik unapređenja kvalitete destinacije i, napokon, putem politike (državne) koja će donositi mjere ohrabrenja za ulaganja u destinaciju. Što je u ovim zadacima misija, što ciljevi, a što smjernice? Vjerojatno sve isto i odjednom. Ipak, teorija, posebno marketinga, daje i jasna razgraničenja među pojmovima misija, ciljevi i smjernice. Evo kako, najčešće teorija definira ove pojmove:*

- **misija** se definira kao svrha turističke destinacije. Pod svrhom se može, dalj, smatrati sve što se želi postići razvojem, točno određene, turističke destinacije. Misija bi se još mogla definirati i kao globalni okvir u razvoju turizma u kojem se postižu ciljevi dugoročnog razvoja,
- **cilj** predstavlja temeljnog čimbenika kojeg turistička destinacija ističe u svojoj temeljnoj razvojnoj orijentaciji. Tako cilj može biti poboljšanje imidža, poboljšanje tržišnog učešća ili razvoj posve novog turističkog proizvoda i sl. Ciljevi su, dakle, kvantificirani i vremenski određeni.
- **smjernice** su još mjerljiviji elementi od ciljeva i daju se kao veličine, određene vremenom ali i odgovornošću. Tako se rezultat smjernica utvrđuje kroz ostvarene veličine u određenom vremenu i u usporedbi s planiranim akcijama.

*Ma koliko se trudili da se teorijski ovi pojmovi razdvoje, u praksi je njihovo razdvajanje prije izuzetak nego pravilo. Zašto je to tako u praksi? Zato jer je njihova međuzavisnost vidljiva, teorijski lako razdvojiva ali u praksi sadržajno izuzetno bliska. Ipak, sve to obvezuje svaku destinaciju da vodi računa o njihovoj različitosti i različitom značaju u planiranju razvoja i unapređenja turizma u turističkoj destinaciji.*

## 12.1. Misija turističke destinacije

**Svaka turistička destinacija treba definirati svoju misiju.** Kako? Tako što će, najprije, sagledati i procijeniti resurse s kojima raspolaže i karakter i značaj promjena u okruženju.

**Misija ili svrha destinacije ograničena je, dakle, potencijalima kojima raspolaže, a napose atraktivnim, komunikativnim i receptivnim čimbenicima.** Iako je ovi čimbenici ograničavaju, zadovoljenje potražnje moguće je ostvariti u optimalnom obujmu ako utvrdi diferencirane prednosti koje ima u odnosu na konkurentske destinacije. Analiza resursa kroz SWOT analizu omogućava da osnaži jake i ublaži interne slabe strane, a što je temeljna pretpostavka objektivne ocjene tržišne pozicije.

Sve ukazuje da misija ili svrha destinacije mora biti usklađena s internim potencijalima i da mora anticipirati promjene iz okruženja. Ponovit će se kako menadžment turističke destinacije, i turističkih poduzeća općenito, prave najveće pogreške upravo na području nesagledavanja ili neuvažavanja intenziteta i pravaca promjena iz okruženja. U takvim uvjetima nije moguće niti da se prilagođavaju tim promjenama, a pogotovo ne mogu utjecati na te promjene u svoju korist. To samo ukazuje da destinacija i nema formuliranu misiju, odnosno nije svjesna svrhe svoje temeljne funkcije. To bi se moglo nazvati i "suženim horizontom" destinacijskog menadžmenta.

Analize slučajeva u kojima destinacija ne uspijeva zauzeti zadovoljavajuću tržišnu poziciju, i kada objektivno raspolaže povoljnom strukturom resursa, ukazuje da je temeljni problem u nesagledavanju temeljne svrhe turističke destinacije. Tako se može čuti kako destinacijski menadžment uporno ponavlja da ispunjava sve zahtjeve pružanja usluga smještaja, prehrane, zabave, rekreacije itd., a ipak u analizi tržišne pozicije utvrđuje kako neka druga destinacija, i sa skromnijim resursima, postiže bolje rezultate. **Ne shvaća se kako nije problem u pukom ispunjavanju navedenih zahtijeva u potrebama gostiju već da je ključni problem u odgovoru koliko destinacija gostima ispunjava očekivane koristi i zadovoljstva u pružanju turističkih potreba u, baš toj, destinaciji.** Ako je to očekivanje potpuno, tada je i misija zadovoljena, neovisno o tome što ta destinacija ima, čak i niži nivo usluga ili manje kvalitetne resurse. A u objektivnom sagledavanju misije, menadžment turističke destinacije, često će se suočiti s činjenicama koje je teško prihvatiti jer imaju negativan vrijednosni predznak. No, to nije razlog da se ne sagledaju svi elementi svrhe i misije destinacije.

**Utvrđivanje misije turističke destinacije često je teško, bolno i riskantno (Drucker).** Vrijednosti, vjerovanje i viziju, turistička destinacija mora ustrojiti tako da se može efikasno primijeniti marketinška strategija i to kod svih sudionika, gospodarskih i negospodarskih, koji djeluju u destinaciji. **Pri tom**

**obvezatno se mora voditi računa da se moraju uvažavati neka temeljna pravila. Među prvim pravilom je ono da se uvijek mora prošlo iskustvo uzimati u obzir jer destinacija ne djeluje u zrakopraznom prostoru i ona od samog početka svojega životnog ciklusa ima određeni imidž, bilo da je nastao spontano ili je izgrađivan baš tako kakav je u tom trenutku.**

**Zatim, sve promjene u okruženju destinacije, a napose zahtjev potreba i želja turista da imaju što neposredniji kontakt sa zaštićenom i očuvanom prirodom, da su u neposrednom kontaktu sa specifičnim antropogenim vrijednostima i drugim specifičnim karakteristikama destinacije, bezuvjetno moraju naći mjesto u misiji destinacije.** Danas, više nego ikada, ekološki aspekti destinacije nalaze se na prvom mjestu i ti zahtjevi dominiraju u globalnim razmjerima.

Međutim, i svi ostali potencijali utječu na moguću misiju destinacije. U tom pogledu, turistička destinacija to već i jeste jer raspolaže odgovarajućim atraktivnim resursima, a što određuje određene vidove turizma ili specifične turističke aktivnosti. **Bilo bi idealno kada bi ti potencijali bili tako raspoređeni da omogućavaju različite vidove turizma (morski, planinski, kongresni, zdravstveni itd.).** To je, međutim, rijedak slučaj ali čim postoji i najmanja mogućnost korištenja raznih vidova turizma to mora, bezuvjetno, ući u misiju ili svrhu turističke destinacije.

**Misiju turističke destinacije obilježavaju stavovi i mišljenja sudionika u organizaciji turističkih aktivnosti, a napose onih koji su razvojno orijentirani i u tom smislu presudno je važno da sve njihove aktivnosti budu sinkronizirane i usklađene.**

**Od svih pravila u aktivnostima, koja treba uvažavati pri konstituiranju misije turističke destinacije, najvažnije je ono koje govori o tome da misija mora počivati na onome što čini konkurentsku prednost,** a to znači da će odabrati upravo one potencijale i resurse koji čine atraktivnu osnovu i njome se izdvojiti kao konkurentskom prednošću prema drugim turističkim destinacijama.

**Misija turističke destinacije mora biti realna, mora motivirati sve sudionike u stvaranju atraktivnog turističkog proizvoda i mora se bitno razlikovati od konkurencije.**

**Što znači realnost misije turističke destinacije? To znači da ona mora počivati na realnim osnovama, odnosno resursima i potencijalima kojima raspolaže.** Ako se utvrdi nerealna misija, a što se nerijetko i dešava, tada nije moguće ostvariti ciljeve niti smjernice. S druge strane, u realnom sagledavanju misije, a u nastojanju ostvarivanja ciljeva **potrebno je osigurati da zacrtani ciljevi motiviraju sve sudionike da maksimalno doprinose utvrđenim, zajedničkim, ciljevima.**

***U razvijenoj tržišnoj konkurenciji, distinkcija prema drugim destinacijama ostvaruje se različitosti misije u odnosu na konkurenciju.*** To se osigurava preferiranjem komparativnih prednosti ali je kod ovog zadatka, također važno, da svi subjekti budu "upregnuti" u ovom nastojanju.

Kako sve navedeno nije jednostavno provesti u svakoj destinaciji, teorijska se znanost pobrinula da sugerira određeni model, odnosno princip, kojim će se olakšati ostvarenje misije. **To je tzv. SMART princip**, koji izgleda ovako:

- Specifičnost (**Specific**),
- Mjerljivost (**Measurable**),
- Suglasnost (**Agreed**),
- Realnost (**Realistic**), i
- Vremenska orijentiranost (**Time-Constrained**).

**Prednje govori da se misija turističke destinacije može promatrati i s više aspekata.** Također, isto govori da se misija može planirati ali i ostvariti samo pod uvjetom da se usvoji marketinški koncept pogleda na tržište, a da turističkom destinacijom upravlja sposoban menadžment. **Dakle, sve se odnosi na potrebu postojanja odgovarajuće organizacijske forme kroz koju se može provesti i marketing i menadžment koncept.** U stvari, radi se o formi organizacije koja podrazumijeva da u destinaciji moraju postojati svi potrebni organi (državni i paradržavni), ali i oni koji po svojoj prirodi preuzimaju funkciju objedinjavanja aktivnosti svih subjekata (turističke zajednice). *To bi bio širi okvir destinacijske organizacije, a najširi okvir još obuhvaća neposredne subjekte u pružanju turističkih usluga (promet, ugostiteljstvo, agencije i sl.).*

**Slijedeći, također značajan aspekt promatranja misije destinacije odnosi se na potrebu da se striktno definira mjesto, značaj i planski nastup na tržištu, da se izaberu tržišni segmenti značajni za destinaciju, a napose da se sa stajališta potencijala definiraju potrebe, interesi, zahtjevi i želje, kako sadašnje, tako i buduće potražnje, odnosno turista.** I to bi se moglo smatrati kao neizostavnom osnovom u definiranju misije turističke destinacije.

**Treći aspekt odnosi se na ukupne odnose u turističkoj destinaciji, ili bolje rečeno, na sinkronizaciju tih odnosa.** Pod sinkronizacijom odnosa podrazumijeva se da svi subjekti destinacije moraju sudjelovati u svim procesima organiziranosti, planiranja, kontrole i, napose u svim marketinškim aktivnostima. Ovaj stav proizlazi iz potrebe da prevlada marketinško razmišljanje u svim aktivnostima, a da menadžment postane sredstvo koje osigurava rast i razvoj destinacije. A temeljni bi zadatak menadžmenta bio, u tim odnosima, osigurati da strategije marketinga postanu efikasne.

***Četvrti bi aspekt promatranja misije destinacije obuhvatio , generalnu potrebu, sudjelovanja, osjetljivosti i interesa ukupne društvene i prirodne sredine u turističkom razvoju kao suvremene pretpostavke izbjegavanja konfliktnosti ciljeva i njihova divergencija.***

*Naime, ne može se uvijek očekivati apsolutna orijentiranost ka razvoju svih prirodnih i društvenih subjekata destinacije i zato misija destinacije mora biti onaj koherentni čimbenik koji će olakšati koordinaciju različitih interesa i da ih dovede u sklad i tako formira "zajedničku volju" svih. Pri tom, posve je irelevantno što će ti subjekti raditi neovisno jedan od drugoga, ali je važno da svi sudjeluju u kolektivnom cilju, a to opet znači da sve te aktivnosti budu ukomponirane i definirane u zajedničkoj misiji razvoja.*

U nastavku dat će se primjeri sasvim konkretnog definiranja stavova o misiji turističkih destinacija, a nazvat ćemo ih destinacijom A, B i C.

#### **DESTINACIJA A (misija sa stajališta geografskog obuhvata)**

**Misija:"** Održati i unaprijediti gospodarske i društvene koristi koje proizlaze iz razvoja turizma u destinaciji. Ovo će se postići uz ohrabrivanje općeg i dugoročnog poboljšanja poslovanja turističkog gospodarstva, a s ciljem povećanog zaposlenja stanovništva i povećao narodni dohodak po glavi stanovnika i to poticanjem onih vidova turizma koji donose najviše koristi destinaciji ali izražavaju i ravnomjeran odnos između turističkog razvoja i očuvanja prirodne sredine"

#### **DESTINACIJA B (koja se razvija )**

**Misija:"** Unaprijediti blagostanje stanovništva destinacije kroz ohrabrivanje u naporima u svim fazama turističkog razvoja, uz povećan napor u zapošljavanju, kao temeljnog cilja"

#### **DESTINACIJA C (već razvijena destinacija)**

**Misija:"**Promovirati destinaciju u pogledu još kvalitetnijeg razvoja uz zadržavanje postojeće atraktivnosti i očuvanja prirodnih vrijednosti i uz izgradnju vrlo luksuznih rekreacijskih sadržaja te uz stalno poboljšanje kvalitete postojeće ponude"

Slično bi se, misija turističke destinacije, mogla prikazati na primjeru, jedne, posve hipotetske destinacije.

### **Misija hipotetske destinacije:**

- "Povećanje profitabilnosti u narednim godinama kroz poticanje investiranja u nositelje turističke ponude u destinaciji,
- Povećanje odgovornosti za skladan društveni, kulturni i gospodarski razvoj u destinaciji i to tako da se negospodarski ciljevi ravnomjerno ostvaruju s gospodarskim u razvoju turizma.
- Pružati turistima ukupno zadovoljstvo kroz kvalitetu i kvantitetu ponude,
- Poticati razvoj realnih i kreativnih ideja u području tržišnog nastupa korištenjem elemenata marketing mix-a,
- Razvijati dobre sustave komunikacije među sudionicima u kreiranju integralnog turističkog proizvoda destinacije,
- Imidž destinacije razvijati do optimalnog korištenja postojećih komparativnih prednosti".

### **Evo kako bi mogla izgledati misija (stavovi) kada se kao destinacija javlja cijeli nacionalni teritorij :**

- "Razvijati domaći turizam,
- Poticati razvoj inozemnog turizma,
- Planirati takav plan razvoja koji će poticati inicijative privatnog sektora,
- Poticati investiranje u infrastrukturu i suprastrukturu turizma,
- Očuvati turističke vrijednosti,
- Održati visok standard turističkih usluga u turizmu i ostalim djelatnostima, i
- Unaprijediti stupanj zaštite turista i domicilnog stanovništva".

*Iz prednjih primjera vidljivo je da, za razliku od ne tako davnih temeljnih opredjeljenja kroz misiju turističke destinacije, sada ne dominira samo ekonomski aspekt misije. Skoro da su podjednako zastupljeni stavovi o ekonomskom aspektu i stavovi o razvoju okruženja, a napose očuvanja prirodne sredine ili, što je još uočljivije, da se osjeća sve veće učešće interesa za utjecaj socio-kulturnih čimbenika, odnosno shvaćanja turizma kao fenomena koji sve više prožima stavove o kulturi, običajima i stavovima različitih kultura i etnosa.*

Zato, danas se sve više govori o "**humanom turizmu**", o "**turizmu s ljudskim likom**" ili prevedeno na misiju moglo bi se reći kako suvremeni turizam uzima u obzir interese , želje i potrebe turista, ali i interese u unapređenju prirodnog i socio-kulturnog okruženja , a i ekonomskih efekata neposrednih subjekata u turizmu kao gospodarskoj djelatnosti.

Danas se, također, sve više govori i o tzv. **tvrdom** (hard) i **mekom** (soft) pristupu turističkom razvoju (Krippendorf, Medlik). **Korisno je prikazati razliku između ova dva koncepta (Bakić) jer se iz tog prikaza može otkriti inspiracija za definiranje misije turističke destinacije.**

#### **Tvrđi turizam**

#### **Meki turizam**

#### ***A Opći koncept***

Ne razmišljati  
Ofenzivno  
Agresivno  
Brzo/žestoko  
Velikim korakom  
Bez provjere  
Bez regulacije  
Maksimalno  
Neumjereno  
Kratkoročno  
Pojedinačni interesi  
Vanjska kontrola  
Mali otpor  
Sektorski pristup  
Orijentacija na cijene  
Kvantiteta  
R a s t

Razmišljati  
Defanzivno  
Pažljivo  
Sporo/promišljeno  
Kratkim koracima  
Kontrolirano  
Regulacija  
Optimalno  
Umjereno  
Dugoročno  
Opći interesi  
Unutarnja kontrola  
Veliki otpor  
Integralni pristup  
Orijentacija na vrijednosti  
Kvaliteta  
R a z v o j

#### **Tvrđi turizam**

#### **Meki turizam**

#### ***B Strategija turističkog razvoja***

Razvoj bez planiranja  
Projektno razmišljanje

Planiranje prije razvoja  
Razmišljanje o konceptu

Planiranje mikrolokacije  
 Razvoj po dijelovima  
 Kapaciteti izabrani nasumice  
 Trošenje atraktivnih lokacija  
 Gradnja novih kapaciteta  
 Gradnja za neograničeni broj gostiju  
 Razvoj turizma na svim područjima  
 Korištenje ukupne radne snage

Oslanjanje samo na ekonomske ciljeve  
 Osiguranje uvjeta za maksimalnu potražnju  
 Generalna automatizacija (tehnološke inovacije)

#### **Tvrđi turizam**

Planiranje cjeline  
 Razvoj cjeline  
 Sačuvano zemljište  
 Čuvanje atraktivnih lokacija  
 Bolje korištenje postojećih  
 Gradnja za limitirani broj gostiju

Razvoj samo na pogodnim lokacijama  
 Racionalno korištenje postojeće radne snage  
 Valorizacija ekonomskih ali i drugih vrijednosti (ekoloških itd.)  
 Čuvanje i optimalno korištenje prirode  
 Selektivna tehnološka poboljšanja

#### **Meki turizam**

### ***C Okvir za politiku***

Pažnja na količinu putovanja  
 Zapošljavanje nekvalificiranih  
 Stereotipna ponuda  
 Prodaja bez inventivnosti  
 Turizam kao "lijek za bolje"

#### **"Teška" putovanja**

Pažnja na izabrane potrošače  
 Unapređenje kvalifikacijske strukture  
 Unikatna ponuda  
 Prodaja "s pažnjom"  
 Turizam novih mogućnosti i alternativa

#### **"Meka" putovanja**

### ***D Stavovi turista***

Masovni turizam

Malo vremena

Individualna putovanja  
 (s prijateljima, porodicom)

Mnogo slobodnog vremena



Brza prometna sredstva	Odgovarajuća, pa čak i spora prometna sredstva
Fiksni (itinerer) program	Spontane odluke
Inspiracija (za putovanje) dolazi izvana	Inspiracija dolazi iznutra
Uvezen životni stil	Prirodni životni stil
Razgledavanje	Sudjelovanje/iskustvo
Udobno i pasivno	Naporno i aktivno
Mala ili nikakva intelektualna priprema	Prethodno istraživanje i traženje podataka o destinaciji
Nemoguća komunikacija-nepoznavanje jezika	Učenje jezika zemlje u koju se putuje
Kupovina	Pokloni
Suveniri	Sjećanja, dnevnici...
Slike iz automata i razglednice	Fotografiranje, igranje, slikanje...
Kuriozitetno	S puno takta
Glasno	Tiho

## 12.2. Ciljevi turističke destinacije

***Kao što je potrebno kod definiranja misije turističke destinacije koristiti elemente situacijske analize (okruženja, tržišta, resursa i konkurencije), to isto potrebno je i kod definiranja ciljeva. Zašto? Zato što promjene u tim područjima nose šanse i prijetnje, a upravo o tome, kod definiranja ciljeva, treba posebno voditi brigu. Sagledavanje svih elemenata iz okruženja, bilo da se radi o šansama ili prijetnjama, polazna je točka za definiranje ciljeva turističke destinacije.***

*Utjecaj okruženja, koje je turbulentno i više prijeteće nego nepovoljno za destinaciju, nalaže menadžmentu turističke destinacije da ga ozbiljno uzme u razmatranje pri formuliranju ciljeva. Kako su zbivanja u okruženju i teško predvidiva, pa samo s tog stajališta, menadžment će se odlučiti za formuliranje, ne jednoga, nego više ciljeva. I u takvim okolnostima, formuliranja većeg*

***broja ciljeva , vodit će se računa o tome da svi oni, prvenstveno, moraju osiguravati opstanak destinacije na turističkom tržištu, a u razvojnom smislu i povećanje učešća i prestiža na tom tržištu.***

Kad menadžment usvoji veći broj ciljeva , prvi je zadata u izradi, a napose u provedbi ciljeva, poredati ih po redoslijedu . Pri tom prvi će cilj biti objektivan odgovor na pitanje: gdje se sada nalazi turistička destinacija i gdje se želi naći za određeno vremensko razvojno razdoblje. Ovo samo potvrđuje da turistička destinacija utvrđuje svoje ciljeve u jednom trenutku, odnosno sadašnjosti, ali da istovremeno menadžment destinacije ima na umu da je taj trenutak samo prolazna etapa u razvoju destinacije. Zato je logično da pristup izradi ciljeva mora voditi računa o vremenskoj dimenziji, a naročito ravnoteži između kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva.

Kako su **kratkoročni ciljevi** najbliži sadašnjem trenutku, oni bi trebalo predstavljati sadašnjost s malim odklonom u vremenskoj dimenziji prema naprijed. **Srednjoročni ciljevi**, koji se donose za razdoblje ne kraće od godine dana, ali ne duže od pet godina, i **dugoročni ciljevi** koji se odnose na razdoblje duže od pet godina, trebali bi u vremenskom smislu predstavljati ciljeve budućnosti destinacije. Međutim niti jedan od ovih ciljeva nije moguće objektivizirati, a da se ne uzme u obzir i prošlost na koju se moraju naslanjati ciljevi bez obzira na, ranije iznesene, vremenske karakteristike.

*Uvažavajući prošlost i događaje u njoj, i prolazeći kroz određena vremenska razdoblja, turistička će se destinacija voditi principom redoslijeda ispunjavanja ciljeva, a to znači da će, najprije, realizirati kratkoročne, a tek potom srednjoročne i dugoročne ciljeve.* Doduše, sposoban će menadžment uspješno voditi destinaciju i kad izvrši inverziju, naprijed navedenog vremenskog redoslijeda i to tako što će iz dugoročnih ciljeva "izvlačiti" srednjoročne i kratkoročne, napose kad je u pitanju marketinška orijentacija turističke destinacije. Bilo da koji od navedenih modela prihvati menadžment, pravilo je da svi ciljevi uvijek budu spremni i za modifikaciju i to iz razloga što će i promjene iz okruženja tražiti od menadžmenta da reagira na te promjene na način da i svoje ciljeve prilagođava i podešava promjenama iz okruženja. ***Idealno bi bilo kad bi menadžment turističke destinacije bio kreator promjena u okruženju, ali to je izuzetak u redoslijedu inicijativa i utjecaja na promjene.***

Promatrajući tako problematiku ciljeva turističke destinacije razvidno je da se i ciljevi mogu različito definirati. Iz prednjeg pristupa sagledavala se njihova dimenzija u odnosu na vremensku dinamiku i odnos prema promjenama iz okruženja. Kako je turizam, prvenstveno, gospodarska djelatnost, logično je da će i temeljni aspekt problematiziranja ciljeva turističke destinacije biti okrenut postizanju ekonomskih ciljeva , odnosno ekonomskih efekata u ostvarivanju ciljeva. Tako bi se lista, ovih, ekonomskih ciljeva, mogla prikazati (Wahab, Crampon, Rothfield) po listi prioriteta, na primjeru kada destinacija kao primarni cilj postavi orijentaciju na razvoj inozemnog turizma:

- *privući inozemne investicije i "know-how" (npr. hotelijerski  
biznis u destinaciji),*
- *povećati prihode od inozemnog turizma,*
- *osigurati multiplikativne (umnožene) efekte od potrošnje  
inozemnih turista,*
- *povećati stopu zaposlenosti kroz otvaranje novih radnih  
mjesta u destinaciji,*
- *povećanje i održavanje povećane stope rasta turističkog  
prometa i potrošnje, i*
- *povećanje i održavanje povećane stope prinosa na uložena  
inozemna investicijska sredstva.*

A sa stajališta suvremene orijentacije turizma, u pogledu inicijativa u njegovoj humanizaciji, orijentaciji na socio-kulturne potrebe te na ekološki aspekt, ciljevi turističke destinacije moraju ispunjavati i takve zahtjeve misije turističke destinacije. U tom kontekstu ciljevi se, turističke destinacije, mogu definirati kao (Getz) :

- *razvoj lokalne (ali i šire društvene) zajednice u cjelini,*
- *čuvanje kulturno-povijesnog nasljeđa i očuvanje prirode,*
- *unapređenje svijesti o kulturnom identitetu,*
- *opća korist od resursa kojima raspolaže destinacija,*
- *promjene u području demografije, i*
- *unapređenje socijalnih i općih uvjeta života u destinaciji.*

Logično je da je u ostvarivanju ciljeva turističke destinacije moguća kombinacija navedenih ali i drugih ciljeva. **Kao što je već naglašeno na prvom će mjestu biti ciljevi iz ekonomske oblasti**, pri čemu će se postaviti temeljni cilj da se ostvari optimalna korist od turizma, ukupni ekonomski prosperitet destinacije s naglaskom (za naše uvjete) na povećanoj zaposlenosti i poboljšanju platne bilance, a u odnosu na potrebe ostvarivanja deviznog priliva i potpore vraćanju vanjskog duga.

Poslije ovog, temeljnog cilja, **valja naglasiti i interes destinacije da u potpunosti zadovolji potrebe potrošača (turista)** i da tako kroz ponudu i potrošnju ostvari primarni, ekonomski cilj. Ta kombinacija ciljeva je najočiglednija i presudna je za realizaciju svih ostalih ciljeva destinacije. Posve je logično da će u ostvarenju ovako kombiniranog cilja trebati težiti podjednakom zadovoljenju i turista i domicilnog stanovništva kroz ukupni brži turistički razvoj destinacije i to u obostranom interesu. A u odnosu na aktualnu situaciju i pripremu ulaska naše zemlje u Evropsku uniju, potrebno je osigurati domaćinski odnos prema inozemnim turistima ali uz uravnotežen odnos u zadovoljenju tog cilja s ciljevima zaštite zdravlja domicilnog stanovništva i sigurnosti te uz mjere ekonomske politike koje će, ne braniti uvoz inozemne, nego poticati potrošnju domaće robe.

Sfera interesa zaštite i unapređenja socio-kulturnog okruženja i ciljeva na tom području primarno će se ogledati u razvoju svijesti da se kulturno povijesna baština sačuva i za buduće generacije i to uz "održivu eksploataciju".

*Za našu zemlju, koja je u procesu tranzicije, posebno je interesantno, a i predstavlja jedan od bitnih ciljeva i to ne samo turističke destinacije, veza svih čimbenika ekonomskog razvoja s razvojem turizma, a napose na relaciji država-privatni sektor i procesa privatizacije i restrukturiranja gospodarstva. To područje zahtijeva potpunu harmonizaciju napora (svih čimbenika od centralne državne vlast do najmanjeg gospodarskog i društvenog subjekta) koji podržavaju razvoj turizma, a u tim naporima vodeću ulogu mora imati turističko gospodarstvo predvođeno nacionalnim i regionalnim turističkim organizacijama.*

Ovaj bi se prikaz, kombinacije ciljeva turističke destinacije, mogao prikazati na primjeru jedne zamišljene regionalne turističke destinacije "X".

Evo kako bi trebao izgledati "spisak" ciljeva turističke destinacije "X":

- Intenziviranje razvoja je prvi i temeljni cilj jer za to postoje objektivne mogućnosti, na bazi postojećih, a neiskorišteni resursa. Naročito će se inzistirati na ubrzanom razvoju inozemnog turizma iako se ocjenjuje da će domaći turistički promet imati dominirajuću poziciju,

- Orijentacija na intenzivniji razvoj inozemnog, ali ne i zanemarivanje domaćeg turizma, zahtijevat će značajne promjene u makroorganizacijskoj strukturi, jer je ista "usko grlo" budućeg razvoja. To pretpostavlja poboljšanje ukupne organiziranosti na svim nivoima, a napose u samoj turističkoj destinaciji (ukupnog gospodarstva, društvenih subjekata i svih oblika organiziranja turističke djelatnosti),

- Intenziviranje razvoja turizma, s ekonomskog stajališta, prvenstveno kroz povećanje tržišnog učešća. Ovaj cilj podrazumijeva čitav kompleks pitanja od čijih rješavanja ovisi ukupan daljnji razvoj ove destinacije. Kompleks ovih pitanja obrađen je u poglavlju o analizi tržišta kao čimbenika okruženja turističke destinacije.

- Tretman turizma kao strategijskog dijela ukupnog gospodarstva, pa tako i razvoj turizma u ovoj destinaciji, podrazumijeva i odgovarajuća rješenja u oblasti mjera razvojne ekonomske politike, općenito i na nivou svake destinacije. Razumljivo da se u strategiji razvoja turizma mora obuhvatiti razvoj svih onih oblasti gospodarstva koje izravno ili neizravno čine ovu gospodarsku djelatnost. Isto tako i ciljevi same turističke destinacije moraju biti ukomponirani u nacionalne ciljeve razvoja turizma, a to znači da ciljevi razvoja moraju korespondirati na svim nivoima i to po vertikali i horizontali. Također, ovi ciljevi moraju biti kompatibilni s ciljevima ukupnog društvenog i gospodarskog razvoja zemlje. Kako ova korespondencija i kompatibilnost treba funkcionirati

najilustrativnije pokazuje primjera Sjedinjenih Američkih Država koje su u svojem turističkom razvoju uspostavile ove temeljne principe, a u okviru kojih se mogu pronaći i mogući pojedinačni ciljevi konkretne turističke destinacije.

Evo tih temeljnih principa značajnih za razvoj turizma (Mill, Morrison):

- očuvanje energije,
- puna zaposlenost,
- ekonomski rast uz minimalnu inflaciju,
- unapređenje aktivnosti federalne vlade,
- zaštita okruženja
- pažljiva upotreba prirodnih resursa,
- urbana revitalizacija,
- očuvanje kulturno-povijesne baštine,
- zaštita potrošača,
- jednake mogućnosti za sve stanovnike,
- unapređenje fizičkog i mentalnog zdravlja,
- smanjivanje trgovinskog deficita,
- podjednako oporezivanje,
- ekonomska podrška i poticanje malog gospodarstva,
- minimalna regulacija u oblasti malog gospodarstva,
- unapređenje međunarodne reputacije,
- uravnotežen razvoj prometnog sustava.

Kad se pažljivije razmotre ovi temeljni principi lako je uočljivo kako , svaki od ovih principa, kao da "vapije" za ugradbom u naše razvojne koncepte. *Ipak, treba odmah naglasiti kako su u primjeni prethodnih principa prisutna i mnoga ograničenja, općenito, pa i za samu turističku destinaciju.* Ta ograničenja mogu biti **vanjskog** (eksternog) ili **unutarnjeg** (internog) karaktera. Kad se radi o vanjskim ograničenjima, a to je već nebrojeno puta istaknuto, na njih je vrlo teško utjecati i ona su u pravilu, "zadate veličine". Samo djelomično, i u iznimnim okolnostima, turistička destinacija može utjecati i na ovaj oblik ograničenja.

**Eksterna su ograničenja brojna i sa snažnim intenzitetom.** Kako može turistička destinacija, npr. , utjecati na gospodarsku recesiju u zemlji koja za destinaciju predstavlja značajno emitivno tržište (slučaj gospodarske recesije u Njemačkoj od 2000. godine), ili kako može utjecati na globalnu političku krizu izazvanu ratom u Iraku i snažnom pojavom terorizma? Sigurno je da će takva, i slična, eksterna ograničenja znatno utjecati na ambiciozne ekonomske ciljeve turističke destinacije.

**Interna ograničenja** koja djeluju na ciljeve turističke destinacije *prvenstveno su, nazovimo ih tako, subjektivne prirode.* Odnose se na kvalitetne aspekte interne atraktivnosti, i s tim u vezi, na organizacijske inertnosti. To još mogu biti problemi s odgovarajućom kvalificiranom radnom snagom, problemi s "potrošenim" atraktivnim prostorom i sl. pa svi zajedno predstavljaju značajnu

prepreku u razvojnog procesu destinacije. **Suvremeni turizam izlaz iz ove situacije pronalazi u "izgrađenim" atraktivnostima.**

Bitno je za ovaj dio problema istaknuti kako će menadžment turističke destinacije koji spozna i razumije ova ograničenja lakše definirati realne ciljeve, i dakako, njih s uspjehom i ostvarivati.

Logično je, poslije svega iznesenog, postaviti pitanje *kojom će se metodom koristiti destinacija u definiranju svojih ciljeva*. Izbor nije velik. *Postoje dva modela. Prvi je strogo hijerarhijski* i podrazumijeva uklapanje ciljeva destinacije u šire ciljeve, države i regije. To je, dakako, birokratiziran sustav i priliči administrativnom konceptu planiranja razvoja. *Naziva se još i sustav "odozgo prema dolje"* i prilično je prisutan u tranzicijskim gospodarstvima koja još nisu u potpunosti napustila sustav centraliziranog gospodarskog planiranja razvoja.

**Drugi model** predstavlja sustav **"odozdo prema gore"**, i više nego prednji uvažava participaciju ciljeva turističke destinacije u nacionalnim i regionalnim ciljevima razvoja. Dapače, inicijativa potječe od same destinacije pa je s tog stajališta prihvatljiviji, efikasniji, i za razliku od prednjega, ne manje značajno, demokratskiji.

Međutim, ovisno o stupnju ukupnog razvoja turističkog gospodarstva i razvoja same destinacije, *nisu rijetke situacije da se prednja dva pristupa primjenjuju kombinirano* pri čemu se koriste, za određeni trenutak, prednosti jednog i drugog pristupa. Situacija je slična kao u općem problemu centralizacije i decentralizacije, gdje se očekuje da će najefikasniji biti kombinirani sustav, odnosno decentralizirano-centralizirani sustav. Čini se da je ova dilema u organizaciji, a napose u razvojnim planovima-vječna.

**Sve govori u prilog da je ipak centralno pitanje u definiranju ciljeva turističke destinacije, koliko su ciljevi uravnoteženi u odnosu na to što se želi i onog što se može ostvariti.** S tim u vezi mogu se postaviti slijedeća pitanja (Jain) :

- *da li je svaki cilj relevantan u odnosu na postignute rezultate,*
- *da li je svaki pojedinačni cilj u korespondenciji s ostalim ciljevima destinacije,*
- *da li svaki cilj predstavlja jasnu vodilju njegovog ostvarenja,*
- *da li su ciljevi realni i postoje li realne šanse za njihovo ostvarenje,*
- *da li je regulirana odgovornost za ostvarivanje ciljeva,*
- *da li je cilj i vođenje ciljnih aktivnosti i kako menadžment, s tim u vezi, donosi odluke, i*
- *da li ciljevi destinacije korespondiraju s ciljevima postavljenim na nivou regije i zemlje.*

Na kraju ovog poglavlja korisno je citirati mišljenja o tome kako postoje četiri temeljna cilja turističke destinacije (McIntosh, Goeldner):

**Prvi cilj** turističke destinacije je "da doprinese ostvarivanju uvjeta za povećanje životnog standarda ljudi kroz ekonomsku korist od turizma",

**Drugi cilj** je "razvoj infrastrukture i ponuda uvjeta za boravak i rekreaciju turista i rezidenata podjednako",

**Treći cilj** je "osiguranje razvoja putem kapaciteta koji su prigodni-primjereni konkretnom području",

**Četvrti cilj** je "ustanoviti razvojni program koji je konzistentan s ekonomskom i društvenom filozofijom razvoja nacije, ali i ljudi na konkretnom području.

**Ova četiri cilja čine temelj u definiranju ciljeva turističke destinacije.**

## **12.2. Usmjerenje turističke destinacije**

**Ciljeve koje postavlja turistička destinacija, kao što je iz prethodnog poglavlja vidljivo, pretežito su izraženi u kvantitativnoj formi, mogu se mjeriti i kontrolirati i, kao takvi, predstavljaju smjernice .** *Ciljevi pretvoreni u smjernice praktično predstavljaju operacionalizaciju ciljeva čije se izvršenje može kontrolirati. Sam opis ciljeva često se može promatrati kao "puka" teorija, ali kad su oni u kvantificiranoj formi tada se već govori o sasvim konkretnim podacima izraženim u veličinama kao na primjer: promet će se u slijedećoj godini povećati za 20%, a cilj je utvrđen tako da je kazano da se u narednoj godini treba povećati promet. Ovo "treba povećati" jeste cilj, a "povećati za 20%" jeste konkretizacija cilja kroz smjernicu.*

*Ovako definirana, konkretizirana, smjernica , za razliku od uopćenog cilja traži odgovor na brojna pitanja. To se uvijek i dešava kad su kvantifikacije u pitanju. Tako se odmah postavlja pitanje zašto baš povećanje od 20%, da li će to biti dovoljno povećanje koje će pokriti investicijska ulaganja da bi se ispunila ta smjernica, koje će se strategijske i operativne mjere poduzeti, koje su dodatne aktivnosti potrebne, da li ova smjernica korespondira s ostalim smjernicama i ciljevima itd. A kad je u pitanju samo cilj da se poveća promet u narednoj godini, to je samo strategijski cilj i to zadovoljava menadžerske kriterije u donošenju ciljeva. Realizacija smjernica, zapravo, predstavlja operacionalizaciju*

*strategijskog cilja pa je logično da ciljeve koncipira strateški menadžment, a da smjernice realizira operativni menadžment.*

**Uzet primjer ispunjenja cilja kroz smjernicu da se promet poveća za 20% samo je pojednostavljen primjer transformacije cilja u smjernicu.** Međutim, kad se radi o realizaciji i same smjernice tada je proces daleko složeniji nego li to na prvi pogled izgleda. **Tako, povećanje prometa od 20%, podrazumijeva da će trebati povećati broj gostiju za 2.000, da će trebati produžiti boravak gostiju sa 3,5 dana na 4,5 dana, da će se trebati zaposliti novih 150 djelatnika i to točno određene kvalifikacijske strukture itd.**

*I nakon svega trebat će izvršiti analizu uvjeta iz okruženja, napose iz područja marketinga, odnosno tržišta, kao i analiza internih resursa koji bi, svi zajedno, trebali signalizirati šanse za realizaciju zacrtanih ciljeva i smjernica.*

Evo kako su Mill i Morrison prikazali povezanost hipotetičkog cilja i stratejskih komponenti koje su potrebne za njegovo ostvarenje te smjernica koje mogu biti izvedene iz tih ciljeva (prikaz pokazuje međuzavisnost ciljeva i smjernica):

### **Planski cilj 1**

#### ***Povećati ekonomske koristi od turizma u destinaciji***

#### **Stratejske komponente cilja 1**

Visoko vrednovanje turizma kao ekonomske aktivnosti,  
Povećanje turističkih posjeta širem turističkom području,  
Diversifikacija ukupnih turističkih aktivnosti dostupnih turistima,  
Modernizirati sve aspekte u turističkom poslovanju itd.

#### **Stratejske komponente za smjernice u vezi cilja 1**

Stvoriti novi imidž destinacije ne samo za jedan vid turizma nego i za druge vidove (npr. kongresni turizam i sl.),

Razviti i promovirati nove aktivnosti i sadržaje koje pospješuju ostvarenje cilja,



Povećati svijest potrošača o postojećim mogućnostima turističke destinacije, prema novom imidžu koji se želi kreirati,

Povećati svijest potrošača za mogućnost korištenja destinacije izvan sezone,

Povećati stupanj iskoristivosti kapaciteta, dužine boravka i sl.

Poboljšati kvalitetu i poboljšati sustav propagande,

Razviti takve sadržaje koji omogućavaju korištenje destinacije i u vansezonskom razdoblju,

Prodavati destinaciju i preko organiziranih paušalnih putovanja.

Nakon što je ovako koncipirana temeljna strategija ciljeva i smjernica, pristupa se formuliranju strategije kojom će se koncepcija pretvoriti u kreativnu i praktičnu akciju, odnosno realizaciju smjernica. Dakle, bez realno definiranih misija, ciljeva i smjernica nije moguće očekivati niti stvarni uspjeh temeljne strategije destinacije, napose razvojne strategije.

Kako je u nas najslabija strategija razvoja regionalnih destinacija korisno je prikazati kako izgleda koncept ciljeva i smjernica jedne takve destinacije u Velikoj Britaniji.

#### **CILJEVI SMJERNICE WTB (WALES TOURIST BOARD) TURISTIČKE ORGANIZACIJE WALES-a U V. BRITANIJU**

##### ***Ciljevi :***

Promocija Wales-a kao atraktivne turističke destinacije za sve vidove turizma i jednodnevnu posjetu (domaćih turista),

Podrška marketing naporima turističke industrije (u javnom i privatnom sektoru),

Podrška investiranju i unapređenja atraktivnosti uvjet boravka, uključujući i unapređenje infrastrukture,

Podrška razvoju i promociji posebnih događaja namijenjenih turistima i onima koji posjećuju Wales (pa makar samo jedan dan),

Razvoj konkretnih informacija, kontrole kvaliteta i ostalog što je u funkciji zadovoljstva potrošača-turista koji posjećuju Wales,

Podrška i stimuliranje programa obrazovanja za turističku industriju Wales-a,

Ponuda konzultantskih usluga,

Zajednički rad sa svim zainteresiranim organima, organizacijama i subjektima čija aktivnost pomaže promociji turističke industrije Wales-a,

Unapređenje ukupnog značaja turističke industrije u Wales-u u korelaciji s nacionalnim i lokalnim nivoima.

### ***Smjernice:***

Povećanje broja turista u starosnoj grupi od 25 do 34 godine i to za 12 %,

Povećanje broja turista u starosnoj grupi od 45 do 59 godina i onih preko 60 godina u istom postotku,

Povećanje potrošnje domaćih turista kao i vremena koje se provodi u Walesu-u kao turističkoj destinaciji,

Očekivati smanjenje turista u starosnoj grupi od 15 do 19 godina (pad za 19%), kao i u grupi od 20 do 24 godine (pad za 7%),

Očekivati smanjenje u grupi potrošača koji borave u Wales-u 4 dana (ili nešto preko toga).

Ovi su primjeri dani da se uoči kako bez jasno definirane misije, jasnih, realnih i fleksibilnih ciljeva i bez konkretno utvrđenih smjernica nije moguće postići očekivane uspjehe u strategiji turističke destinacije. **Zato se naglašava kako je sposobnost menadžmenta da definira misiju, ciljeve i smjernice temeljna po kojoj se mjeri njegova uspješnost u vođenju destinacije i o čemu ovisi razvoj, tržišna pozicija i budućnost turističke destinacije.**

## 13.0. STRATEGIJA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

*Uspješne turističke destinacije to su postale stalnim i cjelovitim razvojem strategijskog upravljanja. Takve destinacije sviju strategiju stalno prilagođavaju preferencijama gostiju, a sama strategija i počinje i završava s odabranim tržišnim segmentima.* To ujedno znači da u strategiji upravljanja osnovu čine marketinške aktivnosti koje cjelovito prožimaju poslovnu strategiju. Zato su elementi strategije marketinga istovremeno i elementi poslovne strategije turističke destinacije.

Temeljni elementi poslovne i marketing strategije turističke destinacije iskazuju se u slijedećem:

- u stalnoj orijentaciji prema potrebama i zahtjevima gostiju,
- u koordiniranju i integriranju svih planova i aktivnosti da bi se postigli maksimalni poslovni učinci, i
- u orijentaciji na temeljnu ciljnu funkciju turističke destinacije

Ovi elementi trebaju se integralno promatrati i iskazivati u svim konkretnim strategijama turističke destinacije. Dobro integrirana strategija poslovanja obuhvaća cjelovit plan aktivnosti, odnosno precizno definiranje poslovne filozofije, ciljnih funkcija, tržišnih segmenata, općih i specifičnih poslovnih aktivnosti i kontrolni mehanizam za određeno plansko razdoblje. Tako, strategijsko planiranje obuhvaća sve segmente poslovanja i označava dugoročni putokaz za donošenje ključnih odluka o politikama i ciljevima, alokaciji resursa, pozicioniranju ponude, napose u odnosu na konkurenciju. Strategijsko planiranje, ujedno, osigurava funkcionalne veze između operativnih odluka i dugoročnih ciljeva razvoja turističke destinacije.

Kako u centar strategijskog upravljanja stavljamo strategijsko planiranje nije na odmet naglasiti **da je planiranje, zapravo, proces upravljanja.** Tako se planiranje postavlja kao prvi element strategijskog menadžmenta. Planiranje je, kao i u mnogim drugim djelatnostima, tako i kod turističke destinacije, prošlo odgovarajući evolutivni put, od laganog procesa (kad plasman proizvoda i usluga nije bio problem i kad je bio malen broj turističkih destinacija) pa do današnjeg dana kad su turističke destinacije mnogobrojne i kad je njihov "plasman" na turističko tržište otežan zbog oštrog konkurencije i brojnih rizika, a što pred funkciju planiranja postavlja nove zadaće.

Strategijsko upravljanje turističkom destinacijom dolazi do izražaja u većem broju karakterističnih obilježja koji se ogledaju u:

- *preciznom sagledavanju ciljeva poslovanja, uspješnom diferencijacijom ponude u odnosu na konkurenciju i njenim usmjeravanjem prema odabranim tržišnim segmentima,*
- *sagledavanju realne potrebe za cjelovitim i stalnim izučavanjem pravnog, gospodarskog i tržišnog okruženja kao uvjeta za razvoj realne poslovne strategije,*
- *neophodnosti maksimalne koordinacije ukupnih poslovnih, a napose marketinških aktivnosti, i*
- *mogućnosti predviđanja i eventualnog izbjegavanja nepovoljnih tokova na tržištu, i okruženju uopće.*

Očito je, da nakon ovoga, treba postaviti pitanje što je upravljanje, općenito, i **strategijsko upravljanje turističkom destinacijom, napose. Upravljanje je kontinuirani proces kojim se usmjerava poslovna aktivnost, a strategijsko upravljanje turističkom destinacijom je noviji koncept upravljanja koji podrazumijeva strategijsko planiranje i strategijsku akciju.**

**Strategijsko upravljanje, i u njegovim okvirima planiranje, predstavljaju način da se smanji ili odstrani neosjetljivost destinacije na promjene.** Osjetljivost na promjene, s druge strane, **osigurava destinaciji izbjegavanje kriznih situacija.** Jer osjetljivost na promjene, bilo u eksternom bilo u internom okruženju, prisiljava menadžment destinacije na analizu pozicije na tržištu, utvrđivanje kriterija za izbor između strategijskih alternativa i poduzimanje akcija kroz kontrolu i moguće preusmjeravanje poslovnih aktivnosti, a na temelju povratnih informacija.

**Pod strategijskim upravljanjem turističkom destinacijom podrazumijevamo izbor odgovarajućeg puta kojim turistička destinacija treba dugoročno osigurati konkurentsku poziciju na turističkom tržištu kao i plan akcija na temelju anticipiranih uvjeta u okruženju, a sve s ciljem da se prilagodi tržišnim uvjetima i da bi se ostvarili definirani ciljevi poslovanja.**

Uspješno strategijsko upravljanje turističkom destinacijom mora imati ove karakteristike:

- *strategija se mora koncentrirati na ukupnost aktivnosti turističke destinacije,*
- *strategija mora osigurati uspješno i trajno usklađivanje aktivnosti turističke destinacije s njenim okruženjem. Ranije je naglašena opasnost ukoliko menadžment najprije razvija misije ciljeve i smjernice turističke destinacije, a tek potom uzima u obzir značaj i utjecaj okruženja,*
- *strategija se mora orijentirati na pitanja internih ograničenja (napose na problematiku i neelastičnost ponude),*

- *strategijsko upravljanje mora biti orijentirano na odluke dugoročnog karaktera, a koje imaju presudan utjecaj na rast i razvoj destinacije.*

***Uspješnost turističke destinacije sve će više ovisiti o njenoj osjetljivosti u odnosu na intenzitet tokova u okruženju.*** Ostvarivanje ciljeva poslovanja turističke destinacije ovisi i od njene sposobnosti da zadovolji potrebe i želje potrošača (turista) i to uz adekvatnu kombinaciju instrumenata tržišnog nastupa, odnosno pronalaženja njihove optimalne kombinacije kroz izbor strategijskih alternativa.

Što to u osnovi znači? Znači da se težište stavlja na način života, očekivanja, vrednovanja, navika i potreba za proizvodima i uslugama od strane određenih (homogenih) grupa potrošača. *Naglasak je na izgradnji marketing miksa usmjerenog prema određenom segmentu tržišta odnosno homogenoj grupi turista. Dalje, to znači da osnovu strategijskog upravljanja (menadžmenta) čini marketing strategija turističke destinacije. Tako marketing strategija specificira dugoročne ciljeve i smjernice, utvrđuje mogućnosti i okvir djelovanja koji omogućava njihovo ostvarenje. Ali, i marketing politika i njeni planovi ovisit će o definiranoj strategiji.*

Ovaj strategijski koncept neki autori definiraju tako da **na prvo mjesto stavljaju normativni aspekt** pa ističu kako je za upravljanje turističkom destinacijom, i u cilju njenog opstanka na međunarodnom tržištu, najvažnije "da se normativno uvede i regulira koncept turističke destinacije ..., a s njome i upravljanje destinacijom (Vukonić). Normativni koncept, općenito, nije sporan. Sporno je samo pitanje može li se normativno regulirati baš sve aspekte upravljanja turističkom destinacijom. Ovaj pristup prihvatljiv je samo u području rasprave o potrebi da turistička destinacija "djeluje integrirano, odnosno organizirano i kao cjelina na turističkom tržištu" (Vukonić) i da svi subjekti turističkog organiziranja koordinirano i zajednički rade na unapređenju upravljanja turističkom destinacijom, svaki u svom segmentu i svi zajedno na strategijskim pravcima rasta i razvoja.

*Ispravan je pristup da se uz potrebu normativne regulative ne zanemari i temeljni zadatak "turističkog menadžmenta koji se mora baviti posebno s četiri temeljne skupine poslova..., poslovima unapređenja proizvoda, informacijsko-promotivnim poslovima, poslovima unapređenja prodaje (plasma) i unapređenjem svih vrsta relevantnih znanja i vještina turističkih kadrova" (Vukonić).*

Slično kao kod prednjeg pristupa **istaknut će se**, samo nešto složeniji pristup, kako za turizam općenito tako i, napose, za turističku destinaciju **četiri relevantne strategije za upravljanje turističkom destinacijom:**

- *segmentacija turističkog tržišta,*
- *strategija diferenciranja turističkog tržišta,*

- strategija diferenciranja turističkog proizvoda, i
- strategija profiliranja imidža destinacije.

Zapravo, nema bitne razlike u istaknutim konceptima izbora strategija, mada se u posljednje vrijeme u turizmu, općenito, primjenjuju različiti konceptualni modeli kako u teoriji tako i u praksi marketinga s ciljem da olakšaju izbor strategije. **Sve to iz razloga što je definiranje i izbor strategija poprilično složen proces naročito zbog toga što se pojavom brojnih destinacija javlja i velik broj različitih turističkih proizvoda i zbog velike mogućnosti segmentacije tržišta na male homogene grupe potrošača.** Zato se u koncipiranju strategije upravljanja turističkom destinacijom, kao temeljno, postavlja pitanje kakav proizvod, na koje tržište i kako se učvrstiti na odabranom tržištu.

### **13.1. Modeli koji olakšavaju izbor strategije turističke destinacije**

Odgovarajuća strategija turističke destinacije može se, u osnovi, realizirati na dva načina. Najprije, poželjno je razvijati **strategiju diferencijacije proizvoda**, a zatim razvijati **strategiju odnosa proizvod - tržište**.

**Kod diferencijacije proizvoda poželjno je donijeti odluku što će se uraditi sa svakim pojedinim proizvodom, a napose s onima koji imaju ključnu ulogu za destinaciju.** Pri tom se mora sagledati važnost svakog proizvoda : usluge smještaja, prehrane, zabave, rekreacije, sporta, kulture i sl., odnosno treba izdvojiti one proizvode koji odražavaju misiju destinacije i na najbolji način ispunjavaju ciljeve i smjernice koje je destinacija postavila u svojoj tržišnoj orijentaciji. **Tako sagledan međuodnos pojedinih proizvoda bit će signal menadžmentu koje proizvode tek treba realizirati, koje samo podržati, a koje smanjiti ili čak eliminirati iz proizvodnog programa.** Upravo ovi zadaci i proces predstavljaju osnovu strategijskog planiranja u destinaciji na području proizvodne politike.

Konzultantska firma Boston Consulting Group, razvila je ovaj proces elementarnog portfolia proizvoda označavajući ih kao:

- zvijezde,
- krave muzare,
- znakovi pitanja, i
- psi.

**Zvijezde** su oni proizvodi kojim imaju visoko tržišno učešće i visok rast na tržištu. To su suvremeni proizvodi koji za potrošače i najviše znače kao: sport, zabava, rekreacija i sl. , i to u destinaciji koja ima očuvanu prirodu.

**Krave muzare** označavaju proizvode standardnog asortimana koji i do sada prevladavaju u destinaciji. To su proizvodi koji imaju, relativno, visoko tržišno učešće ali nižu stopu rasta. Mogli bi ih označiti kao neperspektivne ali još uvijek zadovoljavajuće.

**Znaci pitanja** označavaju proizvode koji još nemaju visoko tržišno učešće ali imaju tendenciju visokog rasta na tržištu. Ovi proizvodi tendiraju da nose oznaku zvijezda. To su, jednostavno rečeno, tržišno perspektivni proizvodi.

**Psi** označavaju one proizvode koji imaju malo tržišno učešće i posve nisku stopu rasta i destinacija ih se želi što prije osloboditi.

**Ako menadžment turističke destinacije ovako "posloži" paletu svojih proizvoda lako može utvrditi sadašnju situaciju sa stajališta tržišnog učešća i mogućeg rasta ili pada za svaki proizvod na tržištu, odnosno sudbinu , sadašnju i u perspektivi za svaki proizvod.** To je, posve je jasno, moguće utvrditi za svaki proizvod pojedinačno i za svaku skupinu proizvoda i tako odrediti njihov status i perspektivu, odnosno temeljem toga odrediti odgovarajuću strategiju proizvoda.

Ovaj bi se koncept mogao kritički promatrati s nekoliko strana. Najprije, kao što je vidljivo, previše se pojednostavljuje odnos prema tržištu pri čemu treba naglasiti kako nije samo stopa rasta ono što definira tržišne mogućnosti nego da su to i ostale promjene u oblasti povećanja konkurentnosti, zatim da su to tehnološke promjene i sl. Osim toga, proizvodi se promatraju statično, a poznato je da proizvodi u svojem životnom vijeku prolaze kroz različite faze - uvođenja, rasta, zasićenja, zrelosti i opadanja, a koje praćenje ovaj koncept ne uvažava.

Nešto savršeniji koncept predstavlja onaj kojeg je izradila konzultantska grupa McKinsey za poduzeće General Electric **i koji predstavlja matricu u obliku 9 polja**, a pruža mogućnost za uključivanje većeg broja varijabli koji su značajni za izbor proizvoda i strategije. Kod ovog koncepta uspoređuje se odnos tržišne atraktivnosti i snage turističke destinacije. Tržišna atraktivnost gradira se po elementima: niske, srednje i visoke atraktivnosti, a snaga turističke destinacije po elementima : jake, srednje i slabe snage.

Atraktivnost turističke destinacije sastoji se od više varijabli kao što su: veličina tržišta, stopa rasta tržišta, intenzitet konkurencije i sl.

Snaga turističke destinacije sastoji se od elemenata kao što su: kvaliteta proizvoda, znanja o tržištu i tržišnoj efektivnosti i sl.

Kad se svi navedeni elementi slože u matricu tako da na apscisu posložimo elemente tržišne atraktivnosti, a na ordinatu elemente snage turističke destinacije dobivamo matricu s devet mogućih kombinacija.

*Svakako da je najpovoljnija situacija kad se podudare visoka tržišna atraktivnost i jaka snaga turističke destinacije, odnosno da je najnepovoljnija situacija kad se podudara niska atraktivnost i slaba snaga destinacije. Sve su ostale kombinacije u ovim granicama. Ovo se može, zorno, prikazati i slikom:*

**Sl. 3. Razvijeni model portfolio odnosa proizvod-tržište**

TRŽIŠNA	Visoka			
	Srednja			
	Niska			
		Jaka	Srednja	Slaba
SNAGA TURISTIČKE DESTINACIJE				

Lako je uočiti da je najpovoljnija situacija kad je konkretni turistički proizvod lociran što više u lijevom gornjem kvadratu, odnosno u području visoke tržišne atraktivnosti i jake snage turističke destinacije. Suprotno, najnepovoljnija je situacija kad su proizvodi locirani u donjem desnom kvadratu, i tad je najrazumnije razmišljati o napuštanju tih proizvoda. Te smo proizvode u ranijem modelu nazvali "psi". U matrici sa samo četiri polja, proizvodi "psi", kao što je već rečeno našli bi se u donjem desnom polju, proizvodi "krave muzare" u donjem lijevom polju, proizvodi "znakovi pitanja" u gornjem desnom polju, i proizvodi "zvijezde" u gornjem lijevom polju.

Ovi su modeli presudno važni u određivanju strategije turističke destinacije i to iz više razloga. Ponajprije stoga što se ovim modelima određuje lista čimbenika (proizvoda) koji određuju tržišnu atraktivnost i snagu destinacije, što se mjere i rangiraju čimbenici o ključnog značaja i što će ukupan zbir, vezan za obje dimenzije :proizvod - tržište, odrediti poziciju proizvoda i olakšati izbor strategije. Pored toga oni olakšavaju strategijsko planiranje u destinaciji na način da proces planiranja čine konzistentnim s ciljevima cjeline turističke destinacije. A jedan od značajniji utjecaja ovih modela odnosi se na poticanje destinacije



da se intenzivnije bavi postojećom i potencijalnom konkurencijom, da se strateški ponaša prema promjenama u okruženju i da učvršćuje svoju poziciju na odabranim tržištima.

Isto tako, ovi se modeli mogu koristiti i kod usporedbe među turističkim destinacijama po temeljnim elementima kvalitete, odnosa proizvod-tržište, i kod definiranja slabih i jakih točaka u odnosu na poziciju na tržištu. Oni omogućavaju da se kroz njih izvrši procjena snage konkurentske turističke destinacije i to tako da se ove matrice uspoređuju s matricama druge destinacije i kroz tu usporedbu uspoređuju slabe i jake strane obiju ili više konkurentskih destinacija. Iz takve usporedbe moguće je otkriti ključne strateške osnove konkurencije. Ipak, najvažnije je da ovi modeli omogućavaju određivanje strategija i izbor alternativa, a što je i temeljni cilj samih modela, odnosno njihov je cilj olakšavanje donošenja i izbor strategija kao planske osnove dugoročnog razvoja turističke destinacije.

Menadžment turističke destinacije uvijek će koristiti istaknute, ali i druge modele, naročito kad se opredjeljuje za strategije:

- održavanja tržišnog učešća,
- poboljšanja tržišnog učešća,
- održavanja proizvoda, i
- napuštanja proizvoda.

Održavanje tržišnog učešća predstavlja strategiju "zvijezda" proizvoda jer oni vode presudnu tržišnu utakmicu, visoko su pozicionirani i atraktivni su za tržište.

Poboljšanje tržišnog učešća predstavlja strategiju afirmacije proizvoda "?" koji tendiraju da postanu "zvijezde", a kasnije "krave muzare" ali za sada, uz marketing koncept i napore na unapređenju kvalitete značajni su za turističku destinaciju.

Održavanje proizvoda, kao strategija, sprovodi se kod proizvoda "krave muzare" i njih se drži dokle god donose zaradu. Ovo su proizvodi koji "crpe" zaradu iz marketinških aktivnosti.

Napuštanje proizvoda predstavlja najbolju strategiju za proizvode koji su izgubili atraktivnost i malog su tržišnog učešća pa je najbolje "riješiti" ih se što prije jer u protivnom samo donose gubitke.

Iz svega iznesenog vidljivo je da turistička destinacija može odabrati različite strategije u odnosu na interes stalnog razvoja i osiguranja budućnosti. Ključno je iz svega da je temeljni zadatak da se mora znati odgovoriti promptno na sve promjene koje se javljaju u okruženju i s tog stajališta turistička destinacija može primijeniti i slijedeće strategije :

- *snažno angažiranje na postojećem tržištu s postojećim proizvodima,*
- *angažiranje na novim tržištima s postojećim proizvodima,*
- *nastup na postojećem tržištu s modificiranim proizvodima,*
- *istup na novom tržištu s modificiranim proizvodima,*
- *da istupa na tržištu s inoviranim proizvodima, odnosno novim proizvodima na postojećem tržištu, i*
- *da nastupi na novom tržištu s posve novim proizvodima.*

### **13.2. Strategija segmentacije turističkog tržišta**

Postoji veći broj kriterija na temelju kojih je moguće izvršiti segmentaciju tržišta turističke destinacije. Istaknut će se samo temeljni:

- segmentacija prema svrsi putovanja,
- segmentacija prema potrebama, motivima i koristi,
- segmentacija prema učestalosti kupovanja,
- segmentacija prema demografskim, ekonomskim i zemljopisnim osobinama potrošača,
- segmentacija prema psihografskim karakteristikama potrošača, i
- segmentacija putem cijena.

**Segmentacija prema svrsi putovanja** predstavlja polazište za sve naredne kriterije segmentacije. Za turističku su destinaciju interesantna samo ona putovanja koja turisti poduzimaju radi odmora, rekreacije i razonode pa u definiciji svoje strategije mora voditi računa o ovakvoj svrsi putovanja. Poslovna putovanja za turističku destinaciju manje su interesantna, ali ona destinacija koja računa na takva putovanja u definiranju svojega proizvodnog programa svakako će voditi računa o specifičnosti potražnje potrošača koji poduzimaju poslovna putovanja. Ali i turistička destinacija koja razvija "klasični" turistički program, a uz njega i manifestacijski, kongresni ili neki drugi sličan oblik, također će i ovaj segment poslovnih putovanja staviti u svoj tržišni fokus. Zato, specifičan odnos proizvod- tržište uvijek mora imati u vidu i to upravo takav odnos kakvog je moguće tržišno u potpunosti iskoristiti. To samo ukazuje da odnos proizvod-tržište nije jednom zauvijek dat nego da proizvod mora biti uklobljen u svoja tržišta, odnosno tržišne segmente.

**Segmentacija prema potrebama, motivima i koristi** predstavlja produbljivanje prethodne segmentacije, jer svako putovanje ima svoje specifične potrebe motive i koristi. Već spomenuta, poslovna putovanja, motivirana su poslovnim aktivnostima. Isto tako i putovanja radi odmora, rekreacije, razonode i sl. svaki za sebe mogu imati slične ali i različite potrebe, motive i koristi, mada se, obično, misli da su za sva takva putovanja potrebe, motivi i koristi iste. Tako

na primjer za turistička putovanja mogu biti zainteresirani turisti koji preferiraju hotelski smještaj u hotelu najviše kategorije, a drugi se, pak, zadovoljavaju posve skromnim zahtjevima u smještaju. Neki, turistički putnici, obraćaju pažnju na vrhunsku poslugu ili vrhunska jela i pića, a drugi su mnogo skromniji u tim zahtjevima. Dakle razlika je među njima i u potrebi i u zahtjevima i u očekivanoj koristi. Napose, svaka će turistička destinacija po osnovu ove segmentacije isticati svoje atraktivne čimbenike ali i na tom području moguće su brojne segmentacije.

Tako će neka destinacija isticati prirodne atraktivnosti, druga kulturne i sl., računajući, upravo, na različite potrebe motive i koristi u istom segmentu ponude.

**Segmentacijom prema učestalosti kupovine** turistička destinacija osigurava, kroz ponovljenu kupovinu proizvoda, koncept lojalnosti i uspijeva osigurati povratak gostiju kao tradicionalnih za tu destinaciju. Pri tom koristi, u svrhu stimulacije ponovnog dolaska, povlastice kroz bolju poslugu i razne druge popuste pa tako potrošače iz "slabih" pretvara u "jake". Ovaj koncept segmentacije, nazvan još i koncept "učestalih korisnika", sve je prisutniji i sve više dobiva na značaju u turističkoj djelatnosti.

**Segmentacija prema demografskim, ekonomskim i zemljopisnim osobinama potrošača** najčešće je korišten koncept u turističkom gospodarstvu. Varijable kao što su spolna pripadnost, godine starosti, prihodovna karakteristika, zemljopisna područja od kuda turisti dolaze, najčešće su korištene u segmentaciji turističkog tržišta. To će značenje, vjerojatno, zadržati i u buduću i to uz kombinaciju s ostalim konceptima.

**Segmentacija prema psihografskim karakteristikama potrošača** koristi se razlikama u mentalnom sklopu gostiju, a u odnosu na njihovu dob, spol, životni stil, područja iz kojih dolaze i sl., i pri tom se izdvajaju potrošači koji su predisponirani, npr. prema avanturizmu, istraživanjima i rizicima u odnosu na one koji se klone svega toga i žele mirne i sigurne destinacije. Razumljivo je da u prvu grupu spadaju mlađi gosti, a u drugu stariji i s, relativno, boljim prihodima.

**Segmentacija putem cijena**, u narasloj tržišnoj konkurenciji, sve se više koristi u segmentaciji turističkog tržišta pa na temelju takve segmentacije turistička destinacija može privući segmente potrošača visoke platežne moći. Razumljivo je da se ovaj koncept segmentacije tržišta mora vršiti s proizvodima natprosječne kvalitete jer se niska kvaliteta ne može plasirati po visokim cijenama.

Kao što je ranije istaknuto, segmentacija turističkog tržišta može se vršiti po brojnim kriterijima. Navest će se samo oni na koje se sve više računa da "uđu u društvo klasičnih kriterija". Tako će se sve više koristiti varijable kao što su karakteristike životnog stila, individualni imidž, posebne želje ekstravagantnih

potrošača s izuzetnom kupovnom moći, apsolutno vjerovanje proizvodu destinacije itd.

Suviše je isticati kako cjelokupna strategija segmentacije tržišta turističke destinacije ne bi imala smisla kad se s njom ne bi postizali bolji rezultati u području prodaje, u postizanju bolje konkurentske pozicije, u smanjenju troškova, i napose, bolji rezultati i zadovoljstvo obiju strana u zadovoljenju potreba, motiva i koristi gostiju. Sve ove aktivnosti i rezultate mora pratiti marketinška aktivnost jer je ta aktivnost i osnova za izbor strategije.

Pri tom će se koristiti :

- *strategija diferenciranog marketinga, i*
- *strategija koncentriranog marketinga*

Strategija diferenciranog marketinga polazi od spoznaje da je moguće "lomiti" tržište na više manjih homogenih i kompaktnih grupa potrošača (strategija segmentacije) ili izbora samo nekoliko, posebno interesantnih, "tržišnih meta".

Kad je, pak, turistička destinacija usmjerena na samo jednu "tržišnu metu" prema kojoj kani plasirati svoj proizvod, tad će se koristiti strategijom koncentriranog marketinga. U suvremenim tržišnim odnosima, ova strategija ima određene prednosti jer lakše i preciznije definira tržište i lakše prepoznaje potrebe, motive i interese potrošača. Tako se lakše određuje i marketing miks i preciznije definira tržišne ciljeve. Međutim, sve bi prednosti ove strategije bile ništavne kad se njome ne bi osiguravala i relevantna ekonomska korist i osiguravao plasman dominantnih proizvoda u turističkoj destinaciji.

Sve ukazuje da segmentacija turističkog tržišta ne može uspjeti bez adekvatnih marketing menadžment odluka pa tako segmentacija tržišta predstavlja potku za uspješne upravljačke odluke. Suvremenu marketing menadžment već zna da je turističko tržište sastavljeno od većeg broja turističkih potrošača koji se razlikuju u svojim potrebama i interesima, ali da se mogu i grupirati u segmente dovoljno homogene unutar grupe, a heterogene međusobno te da je određeni turistički proizvod lakše plasirati na unaprijed utvrđene segmente. Na temelju tih spoznaja utvrđuje se marketinška strategija kako za pojedine segmente tržišta tako i za pojedine i ukupne proizvode turističke destinacije. Zato je i strategija segmentacije tržišta toliko značajna za turističku destinaciju.

### **13.3. Strategija diferenciranja proizvoda turističke**

#### ***destinacije***

U uvjetima postojanja brojnih turističkih destinacija koje raspolažu s približno istim atraktivnim, komunikativnim i receptivnim čimbenicima i u uvjetima kad turistička potražnja ima mogućnost izbora i brze preorijentacije na neku drugu destinaciju, logično je da pitanja diferenciranja proizvoda turističke destinacije ima sve veće značenje za turističku destinaciju. Zbog toga se ova strategija smatra i obrambenom strategijom i to u odnosu na postojeću ili potencijalnu konkurenciju

Što želi turistička destinacija strategijom diferenciranja destinacijskog proizvoda? Ponajprije stvaranjem takvog proizvoda kakvog nema konkurencija, ali se u tome treba postupati vrlo obazrivo kako se ne bi stvorio potpuno heterogen proizvod s kojim bi se mogao zadovoljiti samo uski krug potrošača ili vrlo mali segment tržišta.

Diferenciranjem proizvoda turistička destinacija utječe na potražnju i to s namjerom da se krivulja potražnje usmjeri u njenu korist, a to znači da se strategija segmentacije tržišta prilagođava potražnji. Tako se strategijom diferenciranja proizvoda proširuje sudjelovanje na tržištu, odnosno osvaja se dio tržišta, dok se segmentacijom tržišta uzima veći dio tržišnog "kolača".

Diferenciranje proizvoda može se ostvariti u više vidova. Najuočljiviji je u fizičkoj razlici ali može biti i na čisti psihološkoj osnovi. Prvi zadovoljava racionalnu motivaciju, a drugi emocionalnu motivaciju potrošača. Zato se u ovakvim prilikama uvijek ističe kako ljudi "ne kupuju proizvode već kupuju očekivanu korist". Otuda i potreba da se strategijom diferenciranja proizvoda mora i ostvariti korist kod potrošača, bilo na materijalnoj bilo na emotivnoj osnovi.

U strategiji diferenciranja proizvoda najviše uspjeha imaju one destinacije koje posebnu pažnju poklanjaju marketingu atraktivnosti (prirodnoj, kulturno-povijesnoj, društvenoj i sl.). Poboljšavanje kvalitete prezentiranja atraktivnosti ostvaruje se "očekivana korist", a koju suvremena potražnja sve lakše uočava i prepoznaje. Dakle sva filozofija strategije diferenciranja proizvoda jeste u tome da svi receptivni čimbenici turističke destinacije modificiraju i diferenciraju svoj proizvod u odnosu na konkurenciju i da osiguravajući kvalitetu i asortiman zadovolje "očekivanu korist" potrošača.

Marketing menadžment turističke destinacije stalno mora imati na umu da proizvod ima svoj životni vijek i da faza zrelosti neizbježno zahtijeva primjenu strategije diferenciranja proizvoda, a koje se diferenciranje treba odvijati u nekoliko uzastopnih faza. Najprije se mora analizirati prihod koji se ostvaruje postojećim proizvodom, zatim odnos troškova i cijene, a napose kretanje sadašnje i predvidive potražnje. Zatim, potrebno je izabrati tržišna područja kod

kojih treba izvršiti modifikaciju (diferenciranje) da bi se u narednom razdoblju, kroz izmijenjeni proizvod osigurao produžetak životnog ciklusa i turističke destinacije.

Usporedo s odabirom novih turističkih područja korisno je razmatrati mogućnost uvođenja i potpuno novih proizvoda na tim tržišnim područjima. U slijedećim fazama treba analizirati sve konzekvence takvog nastupa na postojećem ili novom tržištu s istim ili novim proizvodom, a sve u cilju osiguranja rasta i razvoja destinacije.

Međutim, treba imati u vidu da se u ovim procesima mogu javiti (i javljaju se) brojne prepreke u određivanju strategije diferenciranja proizvoda.

Postavlja se pitanje, kada to treba uraditi, tko će to uraditi, kakvu modifikaciju i diferencijaciju proizvoda izvesti itd. Odgovor na ova pitanja mora dati plan akcija i utvrđeni prioriteti zadataka. I napokon, posljednja faza jeste kontrola svih aktivnosti u vezi sa strategijom diferenciranja proizvoda.

Kad kontrolne aktivnosti pokažu da su s diferenciranjem proizvoda zadovoljene potrebe motivi i interesi potrošača i da su oni polučili "očekivane koristi" tad se u turističkoj destinaciji može očekivati povjerenje potrošača kroz apsolutnu lojalnost odnosno da turisti postanu česti gosti destinacije.

### **13.4. Strategija profiliranja imidža i pozicioniranja turističke destinacije**

Turisti imaju predstavu (imidž) o turističkoj destinaciji bilo da je ta predstava pozitivna ili negativna. Sa stajališta materijalizacije tog imidža on, ponajprije, proizlazi iz predstave o proizvodu ili ukupnosti proizvoda turističke destinacije. Ova predstava o turističkoj destinaciji nastaje iz osobnog iskustva turista ili iskustva drugih, a prenesenog na potencijalnog posjetitelja turističke destinacije. Ovo je iskustvo vrlo često subjektivni doživljaj turista i predstavlja strogo personaliziranu spoznaju koja nastaje pod utjecajem vlastitog iskustva, učenja ili propagandom upućenom porukom koja može za destinaciju biti pozitivna ili negativna. Zato je za formiranje pozitivnog mišljenja o turističkoj destinaciji od izuzetnog značaja promotivna aktivnost, pozitivne preporuke ranijih gostiju, rodbine i prijatelja, i objektivno stanje destinacije izraženo u prirodnom i socio-kulturnom ambijentu, kulturi i subkulturi destinacije i sl. Važno je istaknuti kako menadžment destinacije, neke od ovih elemenata, može kontrolirati i na njih izravno utjecati, a to su npr. aktivnosti u promotivnoj politici, dok neke elemente ne može kontrolirati u tolikom obujmu, a to su ekonomski ambijent, subkultura, kultura i sl.

Strategija profiliranja pozitivnog imidža jedna je od mogućih strategija koja stoji na raspolaganju turističkoj destinaciji kojom može ostvariti poslovne ciljeve. U realizaciji ove strategije potrebno je, najprije, definirati sve čimbenike koji utječu na odluku o tome da se neka destinacija smatra poželjnom ili nepoželjnom. Ovi su čimbenici brojni, a kako je naglašeno na neke se može, a na neke ne može utjecati.

Ključni čimbenici na koje destinacija može utjecati i koji mogu stvarati pozitivan imidž destinacije, najprije su, proizvodi, paleta proizvoda, njihov obujam, funkcionalnost, i kvaliteta, a napose atraktivni čimbenici destinacije. Oni imaju odlučujuću ulogu u opredjeljenju turista. Međutim, ništa manju ulogu nemaju i instrumenti tržišnog nastupa kao što su kanali prodaje, cijene i suvremene promotivne aktivnosti koje će uvjeriti potencijalnog potrošača da ostvari "korist" od posjete destinaciji. Promotivni miks ima značajnu ulogu, a napose kombinacija propagandnih sredstava, kvalitetni odnosi s javnošću i elementi unapređenja prodaje. Ako se ne koriste ove mogućnosti nije moguće očekivati pozitivan imidž o turističkoj destinaciji.

Korištenjem efektne strategije imidža moguće je ostvariti i bolje pozicioniranje turističke destinacije u svijesti potrošača. A samo pozicioniranje nije ništa drugo nego logičan nastavak procesa segmentacije pri čemu pozitivan imidž unaprijed kreira određeni segment potrošača.

Strategijom pozicioniranja turističke destinacije :

- stvara se pozitivna predodžba o proizvodu (proizvodima),
- osigurava se korist potrošačima, i
- osigurava uspjeh u odnosu na konkurenciju.

Bit strategije profiliranja imidža i pozicioniranja turističke destinacije sadržana je u identifikaciji "očekivane koristi" za unaprijed odabrani tržišni segment, a to se prije odnosi na zahtjeve i potrebe potražnje, a tek potom na karakteristike proizvoda same turističke destinacije. Što to znači? Znači da je spoznavanje potreba, interesa i želja potrošača i njihove sigurnosti u ostvarenju "očekivane koristi" preduvjet za stvaranje strategije kojom će se osigurati povoljan imidž i povoljno pozicioniranje destinacije. To ujedno znači da imidž i pozicioniranje destinacije proizlazi iz spleta odnosa potražnje i ponude.

Što se želi postići pozicioniranjem turističke destinacije? Slijedeće:

- pozicionirati se kod onih potrošača (turista) kod kojih postoje nezadovoljene potrebe,
- profiliranje imidža i pozicioniranje na tržišnom segment koji nije pokriven (poslužen),
- izbjeci pozicioniranje između dva tržišna segmenta i odabrati jedan od njih,
- ne napadati dva tržišna segmenta odjednom jer je to rizik

(zato jer uspješna strategija na jednom segmentu ne mora biti uspješna na drugom segmentu),

- da se nikako ne smije pozicionirati u sredini jer to predstavlja nedostatak adekvatne strategije pozicioniranja.

Teorija govori o tome da se optimalna strategija pozicioniranja postiže kombinacijom menadžerske prosudbe i iskustva (na greškama i uspjesima), eksperimentima ali i odgovarajućim primarnim istraživanjima. U izgradnji imidža i pozicioniranja menadžment turističke destinacije, najčešće, koristi slijedeća četiri koraka:

- prvi je korak utvrđivanje sadašnje pozicije
- drugi je korak odabir željene pozicije,
- treći je korak odabir strategije za željenu poziciju, i
- četvrti je korak primjena odabrane strategije pozicioniranja

To su faze u pozicioniranju turističke destinacije, koje se kao temeljne, bezuvjetno moraju koristiti u formiranju strategije pozicioniranja.



## 14.0. UPRAVLJANJE INSTRUMENTIMA MARKETING MIKS-A TURISTIČKE DESTINACIJE

Nakon što se utvrde ciljevi poslovanja i definiraju bitni tržišni segmenti slijedeći je korak u strategijskom menadžmentu turističke destinacije formiranje odgovarajuće kombinacije marketing miks-a, odnosno takve kombinacije instrumenata tržišnog nastupa koji će osigurati sposobnost destinacije da bude konkurentna na izabranom tržišnom segmentu.

Kombinacija marketing miks-a podrazumijeva njegovo sagledavanje na mikro i makro nivou. Makro nivo odnosi se na proizvod, cijenu, kanale prodaje i promociju i to za cijelu destinaciju, a mikro nivo se odnosi na iste elemente ali za svakog subjekta turističkog gospodarstva u turističkoj destinaciji (hoteli, restorani, prometne organizacije i drugi subjekti).

Kombinacija marketing miks-a podrazumijeva i razmatranje četiri ključna (za destinaciju) instrumenta, a to su :

- proizvod,
- cijena,
- promocija, i
- kanali prodaje.

Njihova kombinacija podrazumijeva da se svaki od ovih instrumenata promatra kao: proizvodni miks, cjenovni miks, promocijski miks i miks kanala prodaje. Svi ovi, i ovakvi, instrumenti marketing miks-a moraju biti usmjereni ka odabranom tržišnom segmentu i samo će pod tim uvjetima njihova kombinacija odigrati ključnu ulogu u uspjehu turističke destinacije na segmentiranom i ukupnom tržištu. Ističe se njihova kombinacija jer cilj nije moguće postići primjenom i korištenjem samo jednog instrumenta. Zato se i strategijske odluke moraju odnositi na iznalaženje njihove efikasne kombinacije. Potrebno je pronaći optimalnu kombinaciju **pravih** elemenata za **pravi** proizvod, za **pravu** cijenu, za **prave** kanale, za **pravu** ponudu, za **prave** količine, za **pravu** kvalitetu, za **pravo** vrijeme, jednom riječi sve to i za **pravog** potrošača-gosta.

Kad se radi o gospodarskim subjektima turističkog gospodarstva, u destinaciji, marketing aktivnosti podrazumijevaju i koordinaciju i usuglašavanje tih aktivnosti kod svih učesnika u cilju maksimiranja potencijala s kojima raspolaže turistička destinacija. U posljednje vrijeme to se odnosi i na suradnju i partnerske odnose između javnog i privatnog sektora.

## **14.1. Strategija turističkog proizvoda turističke**

### ***destinacije***

Što je turistički proizvod? Pitanje nije postavljeno bez razloga upravo u vezi s izborom strategije turističkog proizvoda destinacije. Kao i kod drugih ekonomskih kategorija i odgovori na postavljeno pitanje mogu biti brojni, i u pravilu, različiti. Ipak, vrijedno je ograničiti se na manji broj grupa definicija kao odgovora na pitanje-što je to turistički proizvod.

**U prvu grupu** odgovora spadaju oni *koji turistički proizvod tretiraju kao zbir ili "amalgam" različitih elemenata kao konstitutivnih dijelova.*

**U drugu grupu** odgovora spadaju oni koji pojednostavljaju sam proizvod i *promatraju ga samo s aspekta jednog nositelja turističke ponude.*

**Treća grupa** odgovora polazi od toga da se *proizvod sastoji od izvorne i izvedene ponude.*

**Četvrta grupa** odgovora sastoji se u tvrdnji da je *turistički proizvod integrirani proizvod ukupne turističke ponude*

A peta grupa odgovora, suprotno od četvrte, tvrdi da je turistički proizvod parcijalni proizvod ili dio ukupne turističke ponude.

*Ako je potrebno opredijeliti se za neki od odgovora ili definicija **bila bi najprihvatljivija definicija, zapravo dvije definicije i to četvrta i peta, odnosno tvrdnja da je turistički proizvod i integrirani i parcijalni proizvod.***

**Najprimjerenija bi, dakle bila definicija da je turistički proizvod pojedinačni (parcijalni proizvod) kao element proizvođača na strani turističke ponude ili da je on funkcionalni spoj više takvih elemenata (integrirani proizvod), pri čemu se njegovo konačno uobličavanje postiže izborom i miks-om tih elemenata za određeno segmentirano tržište, a koje preferiraju i sami turisti.**

Po prednjoj definiciji turistički proizvod "naslanja" se na one koji ga nude na turističkom tržištu ali "dodiruje" i one kome je namijenjen - turistima. Odmah se postavlja pitanje koji je, od ova dva aspekta, značajniji. *Logično je da je definiranje proizvoda, onako kako ga vide potrošači, značajnije od pogleda na proizvod kakav imaju njegovi ponuđači.* Otežan plasman u konkurentskoj poziciji destinacije to posebno naglašava kao važniji pristup u definiciji turističkog proizvoda. ***S tog stajališta najprimjerenija bi bila definicija da je turistički proizvod turističke destinacije jedan ukupni (kompozitni) proizvod sastavljen od određenog broja elemenata kao njegovih konstituirajućih dijelova. A temeljni, konstituirajući elementi turističkog proizvoda destinacije su:***

- *atraktivnost,*
- *pristupačnost, i*
- *uvjeti za boravak.*

**Atraktivnost** turističkog proizvoda *podrazumijeva miks različitih elemenata prirodne atraktivnosti* (klima, flora, fauna, zemljopisni položaj i sl.), *kao i društvene atraktivnosti* (kulturno-povijesno naslijeđe, antropogeni čimbenici, materijalna i nematerijalna kultura, gastronomija i sl.).

**Pristupačnost** turističkog proizvoda *podrazumijeva kako ekonomsku tako i zemljopisnu razmaknicu.* U prvom slučaju misli se na troškove koji nastaju kod potražnje u nastojanju da dođe do destinacije, ali i ekonomski aspekt boravka u destinaciji. U drugom slučaju misli se na blizinu, ili udaljenost destinacije u odnosu na emitivno tržište. U ovom, razvijenost prometnica do destinacije, kao i u samoj destinaciji, ima bitnu ulogu.

**Uvjeti boravka** *predstavljaju sve elemente od kojih je sastavljena turistička ponuda.* Logično je da tu, ponajprije spada, "klasična" lepeza ponude-smještaj, prehrana, zabava, rekreacija, kulturna zbivanja i sl.

*Za menadžment turističke destinacije, nakon što se prihvati definicija turističkog proizvoda destinacije, bitno je da shvati kako je potrošačima neophodno ponuditi lepezu proizvoda, odnosno liniju proizvoda, koja pruža mogućnost izbora po širini i po dubini.* To će biti i osnova na kojoj će se razvijati strategija turističkog proizvoda turističke destinacije.

**Strategija turističkog proizvoda podrazumijeva da će menadžment destinacije tretirati proizvod kao "nosivi" element u planiranju, organiziranju i kontroli aktivnosti vezanih za proizvod,** a kriteriji da bi proizvod imao takvu poziciju su : parcijalni ciljevi subjekata destinacije moraju biti podređeni općim ciljevima, osnovna predstava (imidž) o destinaciji ne smije biti narušena parcijalnim interesima pojedinih davatelja usluga i troškovi stvaranja turističkog proizvoda moraju biti manji od koristi razvoja tog proizvoda.

**Destinacijski menadžment, tako, mora identificirati, rukovoditi i usmjeravati temeljne komponente proizvodnog miks-a kako bi potpomogao harmonični razvoj strategija i parcijalnih turističkih proizvoda, sudjelovao u njihovom razvoju i, napokon, treba razvijati strategiju promjene destinacijskog proizvoda u ovisnost od njegovog životnog vijeka.** Ova se aktivnost naročito odnosi na strategiju novog proizvoda pri čemu menadžment mora utvrditi postoji li za tim proizvodom značajna potražnja na segmentiranom tržištu, da li novi proizvod korespondira s postignutim imidžom destinacije, i da li će novi proizvod biti isplativ kroz povećane prihode i utjecati na još brži razvoj turističke destinacije.

***Najodgovorniji su zadaci destinacijskog menadžmenta u strategiji turističkog proizvoda pri uvođenju novog proizvoda. Ako je to temeljna preokupacija menadžmenta, a što najčešće i treba biti, tada najprije treba utvrditi komparativne prednosti proizvoda u odnosu na konkurenciju, treba utvrditi moguće probleme, nedostatke i neuralgične točke u plasmanu i kao najvažniji zadatak utvrđivanje i eliminiranje navedenih i drugih mogućih problema prije odluke o uvođenju novog proizvoda.*** Nisu zanemarivi ni odgovori na pitanja kakve su prirodne, povijesno-kulturne i druge karakteristike destinacije za koju se planira razvoj na bazi novog proizvoda. Zatim, kakve su potrebe interesi i želje potražnje na tržišnom segmentu koji je predviđen da bude tržišna meta novog proizvoda i , napokon, što se sve treba poduzeti u destinaciji, i koji subjekti, da bi se zadovoljili interesi tržišnog segmenta.

Proces strategije turističkog proizvoda sa stajalište prethodnih zadataka odvija se u četiri slijedeće faze :

- *identificiranje optimalnih mogućnosti proizvoda (definiranje tržišta, razvoj ideje i sl.),*
- *dizajniranje, pod čim se podrazumijeva mjerenje mogućnosti tržišta, razvoj koncepta novog proizvoda, razvoj same strategije itd.,*
- *testiranje obuhvaća promociju, predviđanje tržišta, testiranje tržišta i sl., i*
- *uvođenje novog proizvoda , a sastoji se od realizacije planiranih aktivnosti .*

***Za realizaciju ovih faza za destinacijski menadžment od značaja je i spoznaja o životnom ciklusu turističkog proizvoda i to stoga što se na različitim turističkim segmentima proizvod može naći u različitim fazama svoga životnog ciklusa. Važno je na pravi način uočavati fazu životnog ciklusa u kojoj se nalazi bilo integrirani bilo parcijalni turistički proizvod. To će u značajnoj mjeri odrediti strategiju ili veći broj strategija i to po stadijima životnog ciklusa proizvoda. Najčešće strategije vezane za turistički proizvod mogu biti u području promocije pri čemu se forsira korištenje (kroz različite mogućnosti) proizvoda među postojećim turistima, poboljšavanje asortimana , produženje boravka turista u destinaciji ili pak da se kreira potpuno nova mogućnost upotrebe i korištenja proizvoda ili da se pronalaze posve novi tržišni segmenti za postojeći proizvod. U svakom slučaju kreativnost destinacijskog menadžmenta u rijetko kojoj aktivnosti dolazi do izražaja kao na području odabira strategije ili strategija turističkog proizvoda.***

## 14.2. Strategija cijena turističke destinacije

**Strategija cijena kao instrument marketinga ima značajnu ulogu za uspjeh turističkog proizvoda.** No nije dobro kad se strategija cijena turističke destinacije, u praksi, nameće kao kategorija izvan općih okvira i ponašanja vezanih za cijene uopće. Kao i kod svake druge gospodarske djelatnosti, cijene kao instrument marketinga proizvoda, vrednuje se na tržištu pa se strategija cijena ne može izdvajati iz konteksta ostalih strategija vezanih za opću marketing strategiju destinacije. To se često čini pa se politika cijena ne postavlja tako da odražava cjelokupni značaj koje cijene trebaju imati u strateškom planiranju cjelokupne destinacije. **Naime, valja uvažiti činjenicu da potrošači destinaciju ne promatraju samo kroz cijene već kroz međudnos svih elemenata ponude, a naročito kroz međudnos proizvodi/cijene .**

Strategija cijena turističkog proizvoda u destinaciji mora uvažavati specifičnosti i karakteristike turističkog tržišta, a koje se ogledaju u:

- *visokoj elastičnosti turističke potražnje na promjene cijena,*
- *kod usvajanja politike cijena treba anticipirati brojne promjene na turističkom tržištu i to za znatno duže razdoblje nego kod drugih djelatnosti (čak duže od godine dana),*
- *mogućnosti da konkurencija, iz brojnih razloga, naglo snizi cijene,*
- *postojanju dvojnih cijena : sezonskih i vansezonskih,*
- *visoku uključenost potrošača (skoro svakodnevnu) u politiku (i kontrolu ) cijena,*
- *vođenju brige o graničnim troškovima u vansezonskom poslovanju, i*
- *visokim fiksnim troškovima u turizmu općenito.*

Sve ukazuje da u strategiji cijena menadžment **destinacije mora utvrditi smjernice i informacije za strategiju cijena.**

Smjernice mogu biti :

- *glavne ili općenite*
- *marketinške ili specifične.*

**Glavne smjernice** utvrđuju odgovarajuću stopu prihoda na investicije i kratkoročno i dugoročno osiguranje zarade (profita), a uz minimiziranje rizika poglavito gubitka , a ako se gubitak i pojavi treba osigurati njegovo zadržavanje na "podnošljivoj" razini.

**Marketinške smjernice** trebaju osiguravati i unapređivati postojeće tržište, osiguravati tržišnu poziciju kroz prestiž u odnosu na konkurenciju. konkurentnost cijena, napose kroz kvalitetu proizvoda i s takvim proizvod osigurati penetraciju na nova tržišta.

o: Za ostvarenje smjernica od izuzetnog su značaja i **temeljne informacije**

- *cijenama na tržištu, a napose o cijenama konkurencije,*
- *percepcijama potražnje o cijenama i proizvodima destinacije,*
- *senzibilnosti potrošača na promjene cijena,*
- *mogućnostima promjene cijena, i*
- *mogućnostima promjene obujma prodaje uz postojeće ili promjene cijene.*

Prije nego se menadžment odluči za jednu od mogućih strategija cijena treba uzeti u obzir činjenicu da se cijene određuju uz utjecaj dvaju čimbenika:

- *eksternog, i*
- *internog.*

**Eksterni čimbenici** su potražnja, konkurencija, gospodarska politika države i sl.

Od **internih čimbenika** su najvažniji troškovi i organizacija.

Poznato je da destinacija ne može kontrolirati eksterne čimbenike, napose u slučajevima njihovih brzih i turbulentnih promjena. S druge strane interne čimbenike može kontrolirati i usmjeravati.

U odnosu na sve rečeno, menadžmentu turističke destinacije stoje na raspolaganju tri temeljne strategije u politici cijena turističkog proizvoda, a to su:

- *strategija koja će za osnovu uzimati troškove,*
- *strategija koja će uvažavati ponašanje konkurencije , i*
- *strategija koja će uvažavati ponašanje potražnje.*

**Strategija koja za osnovu uzima troškove** olakšava donošenje strategijske odluke o politici cijena jer, kako je naglašeno, cijene su interni čimbenik pod kontrolom menadžmenta.

**Strategija cijena koja uvažava ponašanje konkurencije** nije tako jednostavna kao prethodna. Informacije o ponašanju konkurencije , a napose objektivne informacije, vrlo je teško dobiti. To su informacije iz okruženja u čiju objektivnost, a često i istinitost, nije uputno odmah i olako povjerovati. Ta činjenica otežava donošenje odluka o strategiji cijena kad je u pitanju ponašanje konkurencije. Kako se može dobiti promptna i objektivna informacija npr. o tome kako konkurencija koristi cijene kao načina konkurentске borbe ili koji su naredni potezi konkurencije u politici cijena, ili kojim mjerama se konkurencija kani pozicionirati na tržištu i sl. Ipak, mora se imati odgovor na ova pitanja prije nego li se odluči na provođenje ove strategije cijena.

**Strategija koja će uvažavati ponašanje potražnje** kompliciranija je od obje prethodne. *Ponašanje potrošača ionako je jedno od najkompleksnijih pitanja ali ne samo u vezi s cijenama.* Kako je moguće objektivno utvrditi koliko potrošači zaista dobiju (ili barem osjećaju da su dobili) za određenu cijenu proizvoda. *Menadžment uvijek teži da odredi najvišu cijenu koju su potrošači spremni platiti.* Tu je cijenu, u strategiji, moguće odrediti tak onda kad se izjednače odnosi između vrijednosti koju potrošač očekuje (korist od proizvoda) kao i spremnost da za takvu, očekivanu vrijednost, i plati utvrđenu, a najvišu cijenu. **Nema sumnje da je pitanje kvalitete, u ovom slučaju, od presudne važnosti. Ako se to ne uzme u obzir, rizik za destinaciju je izuzetno velik.**

Ma koju, od navedenih strategija, da je destinacija odabrala to još uvijek nije garancija tržišnog pozicioniranja, napose ne onog koji će zadovoljiti ranije istaknute generalne smjernice. Naime, zbog činjenice da će i druge destinacije posegnuti za istim strategijama postavlja se pitanje što još treba, u strategiji cijena, učiniti da se izdiferencira pozicija na tržištu. *Tu stoje na raspolaganju, pored navedenih cjenovnih instrumenata, još i necjenovni instrumenti.* Tako, u novije vrijeme mnoge destinacije u strategiju cijena uključuju necjenovne instrumente kao što su:

- *razne forme popusta,*
- *razne besplatne usluge*
- *sustav bonusa i sl.*

**Međutim, to nije ništa drugo nego, u konačnici, snižavanje cijena proizvoda.** *Cilj je osigurati lojalnost potrošača i tako, osigurati kontinuitet prodaje kojim se može nadomjestiti efekt takvog oblika snižavanja cijena.* Dakle, kao što različite strategije imaju prednosti i nedostatke, tako i sve druge mjere, pa i necjenovni instrumenti imaju svoje prednosti i nedostatke. Upravo je cilj strategije da kroz strategijske odluke utvrdi pozitivne strane strategije ili metode necjenovnog nastupa u politici cijena. *Kad je već riječ o odluci o tome koju će strategiju destinacija odabrati ili koju metodu necjenovnog instrumenta primijeniti, važno je istaknuti da je temeljna poruka kako se sve mora raditi u pravcu maksimalnog uvažavanja potreba i želja potrošača, odnosno postojećeg ili potencijalnog tržišta proizvoda destinacije.* Pri tom je odmah jasno da će se, u odnosu na prednje, destinacijski menadžment opredijeliti za strategiju koja uvažava ponašanje potražnje i da će koristiti u politici cijena sve metode necjenovnih instrumenata. **Temeljno je, dakle, i na području strategije cijena, zadovoljiti potrebe i želje potrošača uz zaštitu integriteta destinacije.**

### **14.3. Strategija promocije turističke destinacije**

**Temeljni je zadatak strategije promocije turističke destinacije da informira turističku potražnju o uvjetima boravka u destinaciji i da potakne**

**potražnju prema destinaciji.** Kako je ponašanje turističke potražnje vrlo nepredvidivo **to se od strategije promocije zahtijeva da utvrdi metode kojim će uspješno promovirati destinaciju usprkos nepredvidivosti potražnje.** Te su metode brojne, a koje će koristiti ovisi o sposobnosti menadžmenta da uoči zahtjeve potražnje ili da je potakne uspješnom strategijom promocije. **Kreativnost menadžmenta u odabiru ove strategije najviše dolazi do izražaja,** a osnovu te kreativnosti čini uspješna komunikacija s okruženjem, napose s tržištem. Zato se u literaturi, često, umjesto o promotivnoj strategiji, govori o komunikacijskoj strategiji.

Neovisno o tome kako je nazvali, promotivna se strategija treba zasnivati na nekoliko bitnih načela, od kojih su najvažniji :

- *promotivna strategija mora stvarati opću i specifičnu sliku (imidž) o turističkoj destinaciji na turističkom tržištu, unapređivati je i stalno održavati konkurentnom,*
- *promotivna strategija mora osiguravati, a zatim i sadržavati brojne relevantne informacije o ponudi destinacije, i*
- *promotivnom strategijom ispravljaju se dosadašnje pogreške u promociji i suprotstavlja se nekorektnoj i nelojalnoj promociji konkurencije.*

Navedena načela provode se u nekoliko faza, a najčešće su:

- *odabir tržišta,*
- *odabir ciljeva(zadataka),*
- *razvoj destinacijske poruke,*
- *izbor i korištenje promotivnog miks-a,*
- *utvrđivanje troškova aktivnosti, i*
- *kontrola promotivnih aktivnosti.*

**Odabir tržišta** na kojem će se realizirati promotivna strategija nije bez razloga stavljen na prvo mjesto. Zašto? *Zato jer turisti odabiru destinaciju na temelju dostupnih općih informacija o destinaciji, a napose o proizvodu destinacije.*

**Odabrano tržište treba "napasti" svim sredstvima koja poznaje promotivna aktivnost i to od strane svih subjekata turističke djelatnosti.** Još je bolje kad se taj "napad" izvodi usklađenim i zajedničkim akcijama. *Znači, važna je harmonična i usklađena aktivnost na nivou upravljanja promocijskim miks-om.* Pri tom na prvo mjesto u kreaciji i strategiji promocije valja uvažiti činjenicu da su iskustva potrošača različita, da se s vremenom dopunjavaju i sadržajno razvijaju, a da izbor destinacije prave na temelju informacija o destinaciji. Suvremeni turist, i pored masovnosti turističke potražnje, žele da se svakom prilazi maksimalno individualno, odnosno da se ponuda individualizira. To, pak, pred strategiju promocije stavlja nove i izazovne zadatke. *Zato se u*



*strategiji promocije najprije treba "osvajati" ukupno tržište, a tek potom njegovi segmenti. Takvom nastupu prilagodit će se i strategija promotivnog miks-a. Samo će tako turisti biti u potpunosti informirani o turističkoj destinaciji i samo tako će strategija promocije destinacije ostvariti strategijske ciljeve.*

**Određivanje ciljeva strategije promocije** podrazumijeva temeljni interes da destinacija zainteresira potražnju za svoje proizvode, da kod nje razvije uvjerenje u korist koju će ostvariti i tako učiniti turiste stalnim potrošačima. **Ovaj se cilj realizira kroz odnos proizvod/tržište** pri čemu se taj odnos može prikazati kao **slaba, srednja i jaka zainteresiranost** za destinaciju kod tržišta potražnje i **jak, srednji i slab interes za proizvod** destinacije. *Pri tom su moguće brojne kombinacije tih odnosa i za svaku kombinaciju valja izraditi posebnu strategiju.*

Te kombinacije npr. mogu biti:

- *jak proizvod-zainteresirano tržište,*
- *jak proizvod- srednje zainteresirano tržište,*
- *jak proizvod- slabo tržište,*
- *jako tržište - srednji proizvod,*
- *srednje tržište- srednji proizvod,*
- *slabo tržište - srednji proizvod,*
- *jako tržište- slab proizvod,*
- *srednje tržište- slab proizvod,*
- *slabo tržište- slab proizvod.*

**Promotivna poruka** mora se bazirati na vrijednostima proizvoda, karakteristikama tržišta i procjene aktivnosti konkurencije. **Analiza tržišta ukazuje na potrebe i želje potrošača, analiza konkurencije govori o njihovim namjerama , a analiza proizvoda otkrit će njegove jake i slabe strane.** Iz tih analiza izvodi se zaključak o sadržaju promotivne poruke , a ona mora biti afirmativna za destinaciju, potpuna za potrošače , a napose uvjerljiva da je proizvod destinacije kvalitetniji od konkurentskog. Poruka mora pozitivno utjecati na imidž destinacije, a bitan uvjet njene uspješnosti jeste i njena uspješna kreacija. Zato se i ovdje ističe potreba za kreativnim sposobnostima menadžmenta destinacije.

**Izbor instrumenata promotivnog miks-a** (propagande, unapređenja prodaje, odnosa s javnošću i osobne prodaj) **nije težak, ali je odgovoran zadatak.** *Bitno je koristiti sve instrumente i, po mogućnosti, istovremeno.* Oni, doduše, izazivaju znatne troškove, ali za kreiranje pozitivne slike (i imidža) o destinaciji presudno je važno korištenje svih instrumenata, a rezultati moraju opravdati troškove. Ne ulazeći detaljnije u korištenje instrumenata promotivnog miks-a (jer se o njima posebno uči u kolegiju Turistički marketing), želi se samo istaknuti da je za strategiju destinacije i njene promocije važno da promocija turističke destinacije bude konzistentna i da upotreba instrumenata promotivnog

miks-a treba biti u korespondenciji s naporom turističke destinacije u izgradnji ukupnog imidža. *Zatim, promotivna strategija mora osigurati prepoznavanje destinacije od strane turističke potražnje, a sama promocija treba biti u korespondenciji i s ukupnim marketinškim aktivnostima.*

**Troškovi** prate svaku aktivnost pa tako i promotivnu. Za uspješnu promotivnu aktivnost važan je kontinuitet tih aktivnosti pa to zahtijeva i kontinuitet financiranja. To znači da se sredstva financiranja moraju osigurati planom promotivne aktivnosti, a ta se aktivnost, pak, mora i ostvariti u planiranim okvirima.

**Važnost kontrole** i u promotivnim aktivnostima jednaka je kao i u svim drugim poslovnim aktivnostima. Stalnim procesom kontrole mogu se otkloniti, najprije, nedostaci u planiranju, a zatim i u realizaciji promotivnih aktivnosti. *Kontrola, zapravo, prati odvijanje procesa promotivnih aktivnosti ali omogućava i da se u hodu isprave pogreške.*

#### **14.4. Strategija kanala prodaje turističke destinacije**

Često se problematici kanala prodaje ne pridaje odgovarajuća pažnja u kompleksu instrumenata marketing miks-a. To je posve pogrešno jer, i u slučaju turističke destinacije, proizvodi, a i sama destinacija, postaju dostupni turističkoj potražnji upravo preko kanala prodaje. *Nositelji turističke potražnje koriste **direktne ili indirektne kanale prodaje**, a što podrazumijeva neposredan kontakt ponude i potražnje ili, u drugom slučaju, duži ili kraći lanac posrednika između subjekata ponude i potražnje.* Međutim, bez obzira kojim se kanalima prodaje destinacija koristi, **zadatak je menadžmenta da izabere "prave" kanale prodaje kojim će destinacija polučiti najefikasniju prodaju integriranog turističkog proizvoda destinacije. a to znači definiranje strategije kanala prodaje koja će osigurati ostvarenje misije, ciljeva i smjernica turističke destinacije.**

*Strategija kanala prodaje opredijelit će se za onaj oblik prodaje koji je najprimjereniji proizvodu destinacije. Tako npr., **strategija izgradnje ekskluzivne destinacije** (s ekskluzivnim proizvodom) **zahtijeva strategiju kanala prodaje koja će isključiti upotrebu indirektnih kanala prodaje.** Samo je po sebi razumljivo da će ekskluzivne destinacije održavati neposredan kontakt s potrošačima, ili ako i koristi indirektne kanale prodaje, tada će to biti posve mali broj posrednika. S druge strane, **turističke destinacije koje preferiraju masovni turizam, koristit će usluge turoperatora i putničkih agencija, kao najčešćih prodavatelja paket aranžmana, i tako koristiti indirektne kanale prodaje.***

**Strategije kanala prodaje razlikovat će se, prvenstveno, prema oblicima kontrole kanala prodaje.** Kad se opredijeli za strategiju direktnih kanala prodaje posao je vrlo jednostavan. Treba samo izabrati ciljna tržišta i uspostaviti neposredan kontakt s potražnjom. **Drugačija je situacija kad se opredijeli za strategiju indirektnih kanala prodaje.** U ovom slučaju menadžment destinacije ima ove mogućnosti opredjeljenja u izradi strategije kanala prodaje:

- *da razvija strategiju kanala prodaje na osnovama konsenzusa u kojem ni jedna strana, ni posrednici ni nositelji ponude, nemaju apsolutnu kontrolu nad sustavom razmjene, jer tako svi učesnici imaju osjećaj da rade isti posao i od obostrane koristi,*
- *da prihvati strategiju vertikalno koordiniranih kanala prodaje u kojoj organizatori putovanja, kroz razne forme, kontroliraju veći broj malih putničkih agencija i tako usmjeravaju aktivnost i poziciju turističke potražnje i turističke ponude, ili*
- *da prihvati strategiju vertikalno integriranih kanala prodaje u kojoj organizatori putovanja imaju vlastitu prodajnu mrežu i s tog stajališta imaju najveći utjecaj na tržištu.*

*Posve je vidljivo da u odabiru strategije kanala prodaje destinacija nema isti položaj na tržištu. U odabiru strategije direktne prodaje destinacija "vlada" situacijom na tržištu, ima osiguranu poziciju na tržištu, najčešće pozicioniranjem na ekskluzivnom tržištu. Kod strategije indirektno prodaje tada pozicija destinacije na tržištu ovisi od korektnosti ponašanja ostalih kanala prodaje i ti su odnosi, često, presudni za tržišnu poziciju destinacije. Problemi nastaju iz činjenice da su interesi svih učesnika u kanalima prodaje različiti sa stajališta interesa, a zapravo, isti sa stajališta definicije interesa. Svi nastoje ostvariti što povoljniju poziciju u kanalima prodaje. Često su želje i interesi jednih suprotni interesima drugih. To je naročito opasna situacija za turističku destinaciju kad su strategije ili politike prodaje parcijalnog proizvoda neusklađeni s integriranim proizvodom turističke destinacije. Od predloženih strategija indirektnog kanala prodaje, svakako je najkorisnija strategija koja se bazira na principima konsenzusa. No, tu je strategiju i najteže realizirati zbog istaknutih različitih interesa učesnika u kanalima prodaje. Da li će u tom opredjeljenju uspjeti ovisi o sposobnosti menadžmenta destinacije da sustavno i trajno razvija strategije kanala prodaje i da stalno jača snagu tržišnog učešća turističke destinacije.*

## **14.5. Strategija kontrole marketing aktivnosti**

### ***turističke destinacije***

Za turističku destinaciju posebno je važno da vrši stalno procjenu ostvarenih rezultata. Ta se procjena vrši putem kontrole postignutih rezultata koji su planom zacrtani, a na temelju kojih se mogu vršiti i korektivne aktivnosti u odnosu na plan. Korektivne aktivnosti koje zahtijevaju rezultati kontrole mogu se odvijati na svim područjima vezanim za proizvod, tržište, instrumente tržišnog nastupa i organiziranosti menadžmenta u ovim zadacima. To govori o tome kako marketing kontrola nije sama sebi cilj i da je ona sadržajno i funkcionalno vezana za plan, a to znači da se međusobno uvjetuju.

Što podrazumijeva kontrolu marketing aktivnosti turističke destinacije? Podrazumijeva:

- **stalnu kontrolu** misije, ciljeva i smjernica, općenito, i napose marketing aktivnosti,
- **mjerjenje ostvarenih rezultata** marketing aktivnosti korištenjem instrumenata marketing miks-a,
- **dijagnozu stanja** i usmjerenje na aktivnosti otklanjanja odstupanja od plana marketing aktivnosti, i
- **poduzimanje korektivnih mjera** radi otklanjanja odstupanja od plana.

**Strategija kontrole marketing aktivnosti podrazumijeva i strategijsku procjenu stupnja uspješnosti u području instrumenata tržišnog nastupa. Ta će procjena odrediti i stupanja kontrolnih aktivnosti kao i vremensku dimenziju kontrole, a pod tim se razumijeva vrijednost ne kontrole post festum već kontinuiteta kontrole, odnosno kontrole "u hodu".** Pri tom, bitno je da se i planska misija, ciljevi i smjernice odrede u realnim granicama jer sve što je preambiciozno, nerealno i van objektivnog posve je sigurno da će izazvati potrebu za korekcijom takvih planova. Najpovoljnija je situacija, za destinacijski menadžment, kad su planski ciljevi usklađeni s ostvarenjem i da proces marketing kontrole "podržava" planska mjerila.

**Strategija kontrole marketing aktivnosti podrazumijeva da se uvaži ne samo povezanost planiranja i kontrole nego i povezanost kontrole s informacijskim sustavom marketing aktivnosti.** Informacijski sustav marketing aktivnosti određuje kvalitativne elemente za marketing strategiju, marketing plan, praćenje ostvarenja plana, poduzimanje korektivnih mjera na temelju nalaza kontrole, oslikava turističku ponudu i, napokon daje neposredne i najkorisnije informacije o tržištu potražnje, tko su i kakve su "vrijednosti" potrošači-turisti. Ali, u isto vrijeme svi ti elementi predstavljaju "pogonsku energiju" sustavu informacija koju treba prenijeti na tržište potražnje i preko sustava informacija

afirmirati tržišne vrijednosti turističke destinacije. *Tako se sustav marketing informacija nalazi u fokusu tržišta ponude i u fokusu tržišta potražnje.*

**Za strategiju marketing aktivnosti turističke destinacije ništa manje nije vrijedna i revizija marketing aktivnosti.** Tako, reviziju marketing aktivnosti može se definirati kao aktivnost menadžmenta turističke destinacije na sustavnom, neovisnom i periodičnom preispitivanju marketing sredine, ciljeva marketing strategije i aktivnosti i to sa stajališta određivanja područja problema i mogućnosti predlaganja plana akcija u cilju poboljšanja rezultata marketing aktivnosti. Pri tom će se menadžment destinacije koristiti ovim elementima revizije:

- *revizije marketing sredine , a pod čim se podrazumijeva revizija trendova, tendencija na tržištu i sl.,*
- *revizija marketing strategije , pod čim se podrazumijeva usuglašenost strategije s tržištem,*
- *revizija organiziranja marketinga, pod čim se podrazumijeva sposobnost provođenja strategije marketinga,*
- *revizija marketing sustava pod čim se podrazumijeva kvaliteta sustava planiranja, informacija i kontrole,*
- *revizija efektivnosti i efikasnosti marketinga pod čim se podrazumijeva provjera rentabilnosti pojedinih marketing aktivnosti, i*
- *revizija marketing funkcija, pod čim se podrazumijeva provjera instrumenata marketing miks-a.*

**Kao i kontrola, i revizija treba biti stalna aktivnost menadžmenta turističke destinacije,** a kako su elementi revizije brojni i sveobuhvatni (**revizija okruženja, revizija marketing misije, ciljeva i strategija, revizija strategije programa i revizija organizacije i sustava**) to ukazuje na potrebu da se i u pogledu formiranja strategije kontrole i revizije menadžment kreativno osposobi jer i lista poslova iz ovog područja predstavlja složene i odgovorne zadatke.

***Konačno, uspješan menadžment turističke destinacije imat će one destinacije koje budu izgrađivale sustav aktivne zaštite i unapređenja prirodnog, društvenog i kulturno-povijesnog okruženja i koje uspiju osigurati skladan razvoj destinacije u gospodarskom, sociološkom, psihološkom i drugom pogledu razvijajući svijest domicilnog stanovništva u korist turizma, skladno planirajući razvoj turizma i u tome osiguravati harmoniju eksternih ciljeva i ciljeva lokalnog stanovništva, koja će prihvatiti postojeći i unapređivati imidž, a sve to poštujući tradicijske vrijednosti turističke destinacije, kao njene najveće vrijednosti.***

## 15.0. ORGANIZIRANOST TURISTIČKE DESTINACIJE

### 15.1. Nacionalne turističke organizacije kao oblik makro organiziranja turizma

*Turistima njihov ukupan boravak, od dolaska u destinaciju do povratka iz destinacije predstavlja novi - jedinstveni doživljaj. A budući se taj doživljaj (turizam) sastoji od velikog broja davatelja usluga iz mnogih i raznih gospodarskih djelatnosti, koji svoje usluge i proizvode prodaju neovisno jedan o drugom, kao što su smještaj, hrana, posjete muzejima, sportske aktivnosti, izletnički programi, kulturni programi itd., pokazalo se neophodnim osnivanje posebne, jedinstvene organizacije koja će predstavljati destinaciju i turistički proizvod u cjelini, informirati javnost i stvarati zaštitni znak (branding) destinacije, kako bi bila što poznatija na svjetskoj karti i tako privukla što više turista.*

**Takve organizacije na nivou države se nazivaju nacionalnim turističkim organizacijama** kao što su: Switzerland Tourism, The British Tourism Authority (BTA), Die Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT), The Australien Tourism Commission (ATC), Hrvatska turistička zajednica (HTZ). *Organizacija ovisi o vrsti destinacije i financijskim sredstvima kojima raspolaže.*

Na nivou regija, provincija ili županija, formiraju se regionalne turističke organizacije, provincijski turistički uredi ili, kao u našoj zemlji, županijske turističke zajednice. Takvi primjeri, u inozemstvu, su: Tourism British Columbia (provincija u Kanadi), New York State Division of Tourism, Tirol Tourist Board, Edinburgh & Lothians Tourist Board, Turismo Andaluz (Andaluzija Španjolska), a u nas županijske turističke zajednice. *Kod formiranja regionalnih organizacija često dolazi do problema zbog uplitanja politike koja smatra da turističke regije trebaju pokrivati administrativne regije, na primjer područje županije, kako je to u nas. Međutim, to nije dobro rješenje. **Turističke regije se trebaju formirati isključivo, i samo, na temelju cjelovitosti svoje turističke ponude, odnosno turističkog proizvoda.***

*Na nivou gradova turistički se uredi, obično, nazivaju gradskim turističkim uredima ili Convention and Visitor Bureau (CVB). Primjeri su: Turisme de Barcelona, Berlin Tourismus Marketing GMBH, Vienna Tourist Board, London Tourist Board, gradske turističke zajednice i turističke zajednice mjesta u Hrvatskoj.*

*U pravilu, države osnivaju svoje nacionalne turističke organizacije same ili u suradnji sa privatnim sektorom i to kao nekomercijalne - neprofitne organizacije.*

Ovisno o vlasniku/osnivaču menadžment turističke organizacije odgovara javno izabranom dužnosniku, administrativnom tijelu, izabranom od predstavnika turističke industrije, administrativnom tijelu izabranom od strane države ili pak administrativnom tijelu izabranom od države i industrije zajedno (izvršnom odboru).

*Nacionalne turističke organizacije financiraju se, najvećim dijelom, iz državnog proračuna, a u potpunosti njena osnovna zadaća - promocija i to u uvjetima kad nacionalna turistička organizacija naplaćuje boravišnu pristojbu od turista kao i članarina/naknada/taksa koje plaćaju razni davatelji usluga u destinaciji. Međutim sve više je prisutna činjenica da države smanjuju svoj dio financiranja ove važne zadaće i da su nacionalne organizacije prisiljene tražiti financiranje od privatnog sektora ili (najnovije) iz svojih vlastitih komercijalnih prihoda. U svakom slučaju i u budućnosti će biti neophodna potpora države i to na svim razinama, te privatnog i javnog sektora koliko god radi samog turizma, to još više radi efekata turizma i njegovog utjecaja na sve ostale djelatnosti, a posebno na image zemlje u svijetu u turističkom, gospodarskom, političkom i svakom drugom smislu.*

*Posebna karakteristika rada nacionalne turističke organizacije jest njena neutralnost prema svim davateljima usluga, a što je logično kada se financira iz državnog proračuna. Međutim, kad je privatni sektor uključen u financiranje može se pojaviti problem zbog mogućeg značajnijeg utjecaja privatnog/ih financijera u odnosu na ostale učesnike u financiranju.*

Ipak, sasvim je izvjesno da će se struktura i način poslovanja, kao i financiranje, nacionalnih turističkih organizacija, morati mijenjati. S tog stajališta najveću odgovornost za uspjeh destinacije snosit će turistička organizacija i to na svojem nivou organiziranja, od gradske do nacionalne organizacije.

Zanimljivo je mišljenje Dr. Ann Pollock koja turizam uspoređuje s velikim organizmom bez mozga, pa kaže da su organizacije koje se bave destinacijskim marketingom u jedinstvenu položaju jer mogu odigrati ulogu "mozga", no za to će trebati razviti "pamćenje" (sadržaj), "nervne staze" (veze) te "analitičke sposobnosti" (softverska pomagala). „Destinacije koje mogu razviti "digitalni nervni sustav" jesu one koje mogu evoluirati od ostarjelih dinosaura u okretno sisavce koji su sposobni prilagoditi se svim prijetnjama i prilikama novog tisućljeća.“<sup>1</sup>

Dakle, drugim riječima turističke organizacije zadužene za destinaciju moraju svoju donedavno osnovnu ali često i jedinu marketinšku funkciju

---

<sup>1</sup> Dr. Ann Pollock, izvršni direktor, The Pembroke Group (UK), Ovaj tekst je iznesen na Ciset-ovoj međunarodnoj konferenciji naslovljenoj „Od destinacije prema destinacijskom marketingu i menadžmentu: oblikovanje i repositioniranje turističkih proizvoda“, Venecija (Italija, 15-16. ožujka 1999. godine. 138

zamijeniti upravljačkom funkcijom u kojoj će naravno marketing i dalje imati važnu ulogu ali svakako ne i jedinu.

## **15.2. Temeljni zadaci i forma organiziranja nacionalne turističke organizacije**

*Iako se djelokrug rada nacionalnih turističkih organizacija razlikuje, ipak je svima zajednička i najvažnija djelatnost na području instrumenata marketing miks-a, a napose u promociji vrijednosti nacionalne i regionalnih turističkih destinacija.* Nacionalne turističke organizacije zadužene su za stvaranje povoljnog image-a destinacije, u svijetu, prije svega na najznačajnijim emitivnim tržištima. U tom smislu njihova je, kao što je naglašeno, najvažnija zadaća promocija nacionalne destinacije korištenjem marketinških sredstava, a napose nekih instrumenata marketing miks-a, kao što su:

- *Oglašavanje,*
- *Odnosi s javnošću i medijima,*
- *Promotivna aktivnost,*
- *Informiranje i komunikacija s javnošću, i*
- *Istraživanje tržišta potražnje.*

Nacionalne turističke organizacije se, u skladu sa svojim financijskim mogućnostima, oglašavaju u najpopularnijim medijima (tisak, radio, televizija). *Oglašavanje je još uvijek glavni oblik komunikacije u turizmu.* Glavni cilj mu je, osim stvaranja dobrog imidža, potaknuti interes za destinacijom i želju za dodatnim saznanjima o destinaciji, a u pravilu je usmjereno prema općoj javnosti. Nerijetko se radi o zajedničkim oglasima sa sudionicima ponude i organizatorima putovanja, pa to predstavlja udruženo oglašavanje. Tako npr., organizator putovanja snosi 1/3 troškova, lokalna agencija s hotelima i regionalnom turističkom organizacijom 1/3 i nacionalna turistička organizacija 1/3 troškova oglašavanja. Ovakve akcije su, u pravilu, uspješne jer organizator putovanja bolje poznaje svoje tržište i zna kakvo oglašavanje, i u kojim medijima, će rezultirati najboljim efektima. Također sve je više prisutno zajedničko oglašavanje nacionalnih i regionalnih, a često i lokalnih turističkih organizacija.

Nacionalne turističke organizacije su, također, zadužene za proizvodnju i plasman promotivnih materijala kao što su prospekti, plakati, leci i sl. te za izradu filmova, spotova itd. I ovo mogu biti zajednički projekti na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.

**Rezultati oglašavanja mogu se mjeriti zahvaljujući odazivu klijenata**



*(čitatelja, slušatelja ili gledatelja) bilo popunjenim i vraćenim kuponom koji je bio uključen u oglašavanje ili pak pozivom na date besplatne telefonske brojeve. Ipak, najmjerljiviji su efekti direktnog oglašavanja s obzirom da se s poslanim promotivnim materijalom na adresu šalju i povratni kuponi čiji broj pokazuje da li je akcija bila isplativa ili ne. Problem direktnog oglašavanja je u prevelikom broju promotivnog materijala koji stiže na adrese potencijalnih potrošača, pa se nerijetko događa da ih se niti ne pročita.*

**Odnosi s javnošću su također vrlo važan način stvaranja pozitivne percepcije o destinaciji,** a posebno je bitna mogućnost usmjerenja prema određenom, ciljanom auditoriju koji su zainteresirani za određene proizvode destinacije kao na primjer: organizacija pustolovnih putovanja, određena kulturna ponuda, zaljubljenici prirode ili sl.

**U sklopu svojih zadaća, vezanih za odnose s javnošću i medije, od posebnog je značaja organizacija posjete destinaciji predstavnika tiska, filmskih i televizijskih posada sa najvažnijih emitivnih tržišta.** *Naime, kada se radi o općoj promociji i imidžu destinacije u svijetu, svaka njihova objavljena pozitivna vijest o destinaciji ima daleko veći efekt od bilo kakvog oglašavanja. Jasno je da je u ovom slučaju i rizik puno veći jer se na medije ne može i ne smije niti pokušati utjecati, pa je moguće da neke svoje negativne dojmove objave, što se onda može negativno odraziti na destinaciju. Ipak, pozitivni efekti su u pravilu daleko veći i zato je potrebno organizirati što više takvih putovanja.*

*Također, nacionalne turističke organizacije (NTO) organiziraju i konferencije za tisak na najvažnijim emitivnim tržištima, posebno za vrijeme sajmova, raznih stručnih skupova ili, naprosto, prigodom nekog novog značajnog događaja u destinaciji. Također NTO redovno same ili preko svojih stranih specijaliziranih agencija za odnose sa javnošću objavljuju biltene s najvažnijim informacijama o destinaciji koje šalju poštom ili Internetom u izabrano tržište ili interesantan tržišni segment. Kao i kod oglašavanja mogu se mjeriti efekti i ovog načina promocije.*

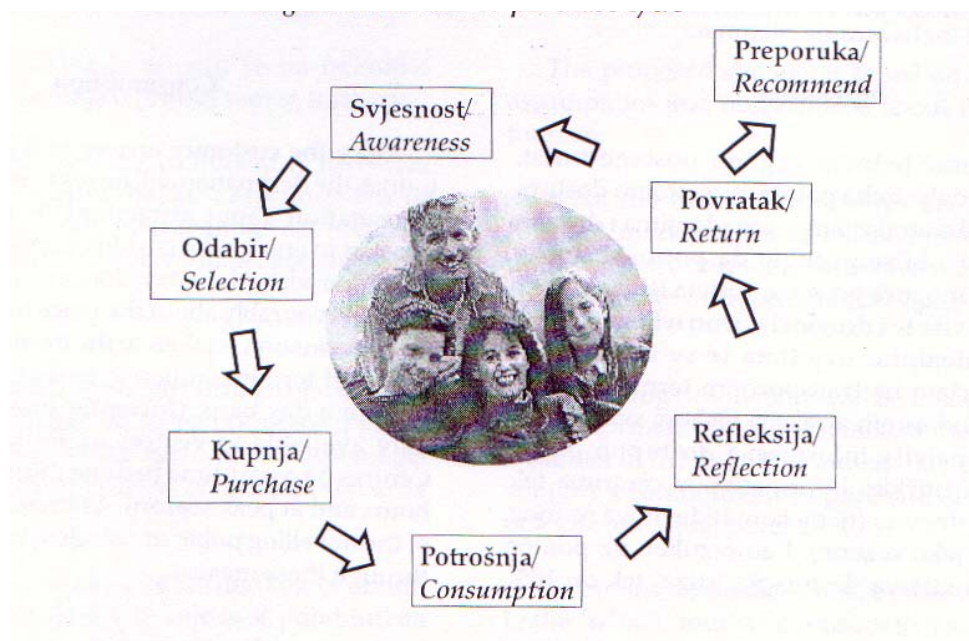
Tijekom godine NTO organizira razne promotivne akcije od kojih su najvažnije: sudjelovanje na sajmovima, izložbama, organizacija raznih prezentacija i, posebno, organizaciju putovanja i/ili seminara za agente na najvažnijim emitivnim tržištima. Naime, vrlo je važno da agent u agenciji pozna destinaciju kako bi je mogao ponuditi potencijalnom klijentu ili barem odgovoriti na pitanja klijenta o destinaciji. Zato je važno imati kontinuirani program putovanja/seminara za nove agente, ili već postojeće, ako destinacija uvodi novi proizvod na tržište.

Prema broju posjetilaca na štandu za vrijeme sajma, odnosno broju onih koji su tražili i imali konkretne razgovore sa predstavnicima destinacije, kao i broju onih koji su se odazvali i sudjelovali na seminaru u odnosu na broj pozvanih, može se izmjeriti i efikasnost ove vrste promocije. *Za razliku od*

oglašavanja, promotivne aktivnosti putem sajмова, usmjerene su na konkretno tržište (na primjer incentive (nagradni) programi, kongresi, skupovi s uključenim eventom (događajem-privlačnom manifestacijom) i sl.

Također, vrlo važan zadatak nacionalne turističke organizacije je direktno informiranje javnosti, o vrijednostima nacionalne turističke destinacije, kako domaće, tako i strane. U tom smislu osnivaju se posebni uredi, takozvani informativni centri, na najfrekventnijim mjestima u destinaciji. Zgodan primjer u Hrvatskoj su „Hrvatski anđeli“ – program koji je započet prošle godine, a sastoji se u davanju informacija pozivom na jedinstveni broj telefona iz bilo kojeg kraja Hrvatske i inozemstva. Koristan promotivni oblik aktivnosti odvija se na granicama kad se individualnim gostima daje prospekt sa najvažnijim informacijama kako bi se lakše snalazili za vrijeme svog boravka u Hrvatskoj. Kako kaže A.Pollock "pobjedničke su destinacije one koje pravu informaciju daju u ruke i umove potrošača, kad i kako je oni žele". Kako je prikazano na slici 4. komunikacija i razmjena informacija zbivaju se na svakom koraku kupovnog ciklusa<sup>2</sup>:

Sl. 4. Komunikacija i razmjena informacija



Za bolju informiranost turista sve više se koristi nova tehnologija, posebno Internet, zahvaljujući kojem se potencijalni turisti bolje informiraju i odlučuju sami koju će destinaciju posjetiti, a rezultat odluke je dobro predstavljanje destinacije putem Interneta. Kad se turist uvjeri u objektivnost promotivne poruke, putem

<sup>2</sup> Dr.Ann Pollock, izlaganje na Ciset-u

Interneta, i dobije korist za uloženo on postaje stalni gost što je vrhunski uspjeh propagandnog sredstva i promotivne aktivnosti.

Postavlja se opravdano pitanje, kako će nova tehnologija utjecati na daljnje poslovanje destinacijskih organizacija, i da li će s njom destinacijske organizacije izgubiti dio svog dosadašnjeg posla. Naime, izvjesno je već nekoliko posljednjih godina da se broj korisnika Interneta značajno povećava i to ne samo radi dobivanja informacija nego, u posljednje vrijeme, sve više i radi rezerviranja i kupovanja aranžmana. Ipak, sa sigurnošću se može reći da će uloga destinacijskih organizacija ostati, čak i više, biti još važnija nego u prošlosti. Glavni razlog tome je u činjenici da je turizam predstavlja uslužnu djelatnost, i da se ne može dogoditi kao u nekim drugim djelatnostima da je potpuno preuzme tehnologija. Ovo tim prije što destinacijska organizacija nudi i dodanu vrijednost, a ne samo informaciju kako je to slučaj sa informacijskom tehnologijom. Što više, može se kazati da turizam, odnosno destinacija, u cjelini s jedne strane, te potrošači s druge strane, imaju velike koristi od Interneta jer isti omogućava potrošaču dobiti osnovne informacije o destinaciji prije odluke o kupnji aranžmana, a organizaciji pruža mogućnost daleko jeftinijeg i efikasnijeg poslovanja. Tako web stranice postaju primarni izvor informacija za donošenje odluke o izboru destinacije. Dodatne informacije se dobivaju pozivom „call centers“ pozivnih centara koje osnivaju destinacijske organizacije. Ovdje je, naravno, važno da destinacijska organizacija zna kako primijeniti informacijsku tehnologiju kako bi i korist od njenog korištenja bila što veća i povrat uložene investicije što brži.

*Nacionalne turističke organizacije redovno prate i analiziraju rezultate kroz fizički broj dolazaka (turista) i broj noćenja, te prihod od naplaćene boravišne pristojbe i članarine te drugih vrsta prihoda.* Također, samostalno ili u suradnji s kvalificiranim agencijama provodi razna istraživanja koja su osnova za strategiju daljnjeg razvoja. U tom dijelu se posebno koriste vlastiti uredi na emitivnim tržištima koji prikupljaju sve relevantne informacije sa tih tržišta.

Iako je u nekim zemljama promotivna aktivnost jedina zadaća nacionalnih organizacija većina ih se danas već bavi i razvojem, edukacijom, turističkim zakonima, uređenjem i održavanjem infrastrukturnih objekata i upravljanjem destinacijom.

Menadžment nacionalne turističke organizacije će, koji uspije iskoordinirati sve relevantne sudionike u destinaciji, svakako doprinijeti većem uspjehu destinacije u cjelini, jer kako kaže Hitrec: „Kao nukleusi na terenu osnovna im je zadaća usklađivanje rada svih subjekata u turizmu: od gospodarskih do lokalne uprave i samouprave te stanovništva, ne zaboravljajući pritom uklopljenost turizma u realnosti svekolikog života i ovisnost o njima“<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Hitrec, Turistička destinacija, Turizam broj 3-4/1995, str.50.

*Naime, od turizma nemaju samo korist svi direktni sudionici pružanja usluga turistima već i svi ostali kao i lokalna uprava i samouprava te ukupno stanovništvo. A koordinacija među njima, kao i osmišljavanje ukupne ponude na nivou destinacije, zadatak je nacionalne turističke organizacije. Međutim usklađivanje rada svih subjekata u turizmu nije ni malo lako i u pravilu se u tom dijelu pojavljuju problemi za turističku organizaciju. Mnogo je subjekata koji od turizma imaju velike koristi iako sami ne spadaju u neku od važnijih djelatnosti bitnih za turizam (na primjer ljekarne, trgovine, pošte...) pa u pravilu ne žele sudjelovati u financiranju promocije, a niti drugih ulaganja vezanih za samu destinaciju (uređenje mjesta, kulturna-sportska-zabavna ponuda).*

Zbog svega toga, i potrebe prilagođavanja novim promjenama i potrebama tržišta, neophodna je nova organizacijska struktura odnosno reorganizacija nacionalnih turističkih organizacija. Razlog tome je u prvom redu u povećanju njihovih zadaća na novim područjima, kao što su „branding“ (stvaranje zaštitnog znaka destinacije koji će je bitno razlikovati od drugih konkurentskih destinacija), pa menadžment destinacije ima sve više novih obveza, napose na području informiranja o novim proizvodima destinacije i na novim segmentima tržišta.

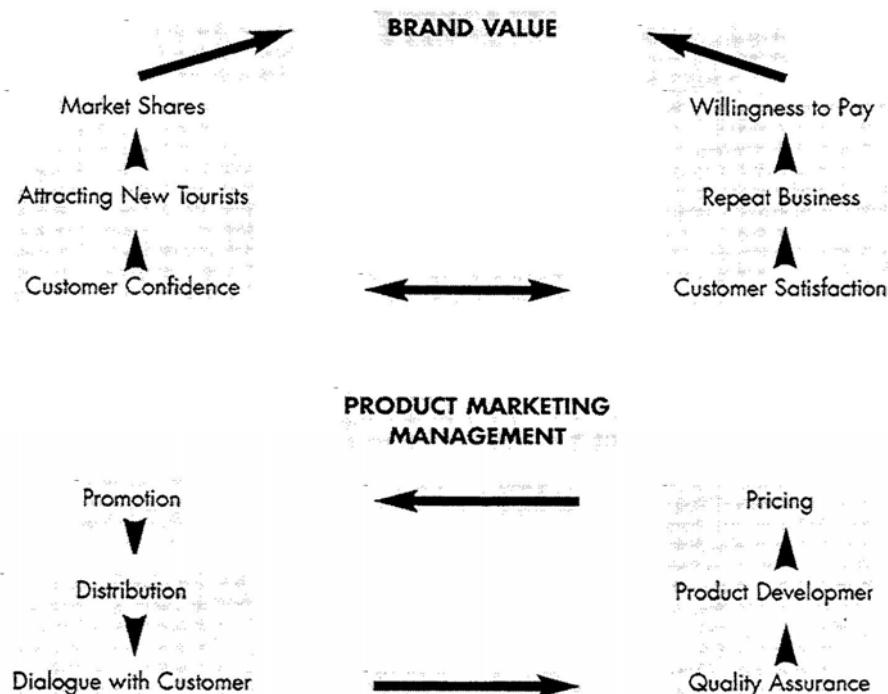
„Branding“ utječe na povećanu prepoznatljivost destinacije u svijetu, te tako privlači veći broj turista posebno iz novih tržišta. Tako marka destinacije „garantira“ kvalitetu proizvoda i usluga koje se nude u destinaciji. To je zasigurno najkvalitetnija i najjeftinija vrsta propagande i postizanja pozitivnog imidža. Međutim, ako su neka od usluga ili proizvoda bila nedovoljno kvalitetna, ili ispod očekivanog, kvari se ukupan doživljaj turiste i on svoje negativne dojmove prenosi dalje te time prenosi negativan stav prema destinaciji.

Zbog važnosti doživljaja, i s tim i marke destinacije, kako za turističku teoriju tako i za turistički praksu, smatramo najprimjerenijom definicijom brandinga od J.R.Brent Ritchie and Geoffrey I.Crouch: „Zaštitni znak (brand) destinacije je ime, simbol, logo, trgovački znak ili drugi grafički prikaz koji zajedno identificiraju i razlikuju destinaciju; osim toga, ono prenosi obećanje o nezaboravnom doživljaju s putovanja povezanog s destinacijom. Također ono služi da bi nakon putovanja učvrstilo i pojačalo sjećanja na ugodne uspomene na doživljaj u destinaciji.“<sup>4</sup>

Na menadžmentu destinacijske organizacije je da odluči na kojem aspektu doživljaja destinacije će temeljiti zaštitni znak (brand). U pravilu se koriste najznačajnije karakteristike i prednosti destinacije u odnosu na konkurenciju. One moraju biti stvarne i kvalitetne kako bi ih turisti doživjeli prema svojim očekivanjima ili još boljim. U takvom slučaju branding pomaže u pamćenju destinacije u pozitivnom smislu i utječe na povratak turista u destinaciju.

---

<sup>4</sup> J.R. Brent Ritchie and Geoffrey I.Crouch, The Competitive Destination, str. 196



Sl. 5.<sup>5</sup>

Nove informacijske tehnologije značajno utječu na daljnji razvoj i poslovanje destinacijskih organizacija. Nove tehnologije sve više usvajaju integralni pristup u upravljanju kvalitetnim informacijskim uslugama. Zato ulažu značajna sredstva u svoju infrastrukturu i/ili se povezuju sa vanjskim tehnološkim sustavima. Razvijen je novi elektronički sustav Electronic Destination Marketing Systems (EDMS) koji, za razliku od ranije postojećih kompjuterskih rezervacijskih sustava, nudi daleko veću paletu mogućih usluga i informacija. Ključni aspekt upotrebe novih tehnologija je u upravljanju odnosima s potrošačima (Customer relationship management – CRM). To je, naime, pristup temeljen na poznavanju i odnosu s potrošačem, a razlog je povećanja prodaje, posebno kroz ponovljenu kupnju.

Zahvaljujući tehnološkom napretku neke se destinacijske organizacije počinju baviti i distribucijom što je ranije bio isključivo posao komercijalnih tvrtki. Većina ih ipak to radi kroz novo osnovanu organizaciju koja, uz poslove promocije i informiranja, pruža i usluge rezervacija i prodaje. Tako na primjer Tirol Tourist Board je 1991. godine osnovao tvrtku-kćer sa posebnim

---

<sup>5</sup> Keller, P., Destination Marketing: Strategic areas of Inquiry, in: AIENT, Destination Marketing, Vol. 40. St. Gallen 1998

informacijskim sustavom TIScover sistem. Danas ova tvrtka radi na komercijalnoj osnovi.

Shodno tome mnoge nacionalne turističke organizacije koje su se ranije predstavljale kao DMO – Destination Marketing Organisation, u posljednje vrijeme sve više mijenjaju riječ Marketing u Management ili pak dodaju riječ Management. Dakle Destination Marketing Management Organisation- DMMO ili samo Destination Management Organisation – DMO.

NTO integrira sve pojedinačne elemente destinacijskog proizvoda i nudi ih na tržištu pod zaštitnim znakom destinacije (brandom). Kontrolira kvalitetu proizvoda i usluge, te u tom smislu organizira program edukacije, kako direktnih zaposlenika u turizmu, tako i ostalog stanovništva u destinaciji. NTO je odgovorna za osiguranje brze i kvalitetne informacije svima zainteresiranim kao i za efikasnu promociju destinacije. Zajedno sa privatnim i javnim sektorom, te lokalnom upravom, osmišljava i unapređuje proizvode te planira razvoj destinacije.

Sve to mora biti sastavni dio strateškog marketinškog plana na osnovu kojeg će se donositi godišnji planovi, a njihova se realizacija pratiti od strane izvršnih odbora i nadzornih odbora destinacijske upravljačke organizacije.

Sve nacionalne turističke organizacije imaju svoje urede u najvažnijim emitivnim zemljama koji su zaduženi za promociju nacionalne destinacije i opskrbljivanje tržišta svim potrebnim propagandnim materijalom i informacijama.

### **15.3. Organizacijski oblici organiziranja turističkih**

#### ***organizacija u Hrvatskoj***

**Hrvatska nacionalna turistička organizacija je Hrvatska turistička zajednica (HTZ).** *Osnovana je prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma kojeg je 31.svibnja 1991. godine usvojio Hrvatski sabor. Uslijedilo je i usvajanje Zakona o boravišnoj pristojbi i Zakona o članarinama u turističkim zajednicama, te Pravilnika o proglašenju i razvrstavanju turističkih mjesta u razrede, što je bio preduvjet za početak osnivanja turističkih zajednica.*

Tako je 30. lipnja 1992.godine konstituiran Glavni sabor HTZ-a, a do kolovoza 1993.godine ukupno je registrirano 226 turističkih zajednica na različitim nivoima organiziranja. Prema upisniku u registar Ministarstva mora turizma prometa i razvitka, sustav HTZ-a danas broji ukupno 332 zajednice: 20 županijskih turističkih zajednica, Turistička zajednica grada Zagreba, 171

općinskih turističkih zajednica, 109 gradskih turističkih zajednica, 29 turističkih zajednica mjesta, 1 Turistička zajednica otoka, i jedna Turistička zajednica rivijere.

Ustroj HTZ-a je slijedio administrativni ustroj što se nije pokazalo dobrim rješenjem. Naime, veliki je broj županijskih turističkih zajednica, koje nemaju dovoljno vlastitog prihoda niti za režijske troškove, a kamoli za realizaciju osnovnih zadaća. Slična je situacija i sa nekim turističkim zajednicama na nižim razinama. **Zbog toga je neophodno reorganizirati sustav HTZ na način da se, umjesto županijskih turističkih zajednica, formiraju regionalne turističke zajednice i to isključivo na temelju cjelovitosti njihovog proizvoda.** Ovo je posebno važno za unutrašnji dio Hrvatske koji je još uvijek turistički nerazvijen, a postoji određen potencijal za njegov razvoj. Međutim danas su županijske zajednice na tim područjima financijski preslabe da bi mogle napraviti značajniji iskorak u kreiranju atraktivnog proizvoda i njegove promocije. Nažalost zbog utjecaja politike do sada se nije uspjelo promijeniti ustroj sustava jer se očito smatra da bi to mogao biti prvi korak u ukidanju županija. Međutim, to je potpuno krivo gledanje na organizaciju sustava. Organizacija, naime ne treba ovisiti o administrativnom ustroju već o mogućnostima svoje najefikasnije misije i ciljeva.

Glavni ured HTZ je u Zagrebu, a u inozemstvu djeluje ukupno 17 predstavništava HTZ i to u za nas u najvažnijim emitivnim tržištima: Austrija, Njemačka (Frankfurt i München), Italija (Milano i Rim), Slovenija, Belgija, Francuska, Nizozemska, Poljska, Mađarska, Češka, Slovačka, Velika Britanija, Rusija, Švedska i USA. U tijeku je otvaranje ureda u Švicarskoj.

Članak 8. Statuta Hrvatske turističke zajednice kaže: „Hrvatska turistička zajednica osniva se radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i koncepcije njegove promocije, predlaganja i izvedbe promotivnih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske“.

Članak 9. precizira zadaće HTZ-a:

1. *Objedinjava sveukupnu turističku ponudu republike Hrvatske,*
2. *ustrojava i provodi operativno istraživanje tržišta za potrebe promocije hrvatskog turizma,*
3. *izrađuje programe i planove promocije hrvatskog turističkog proizvoda vodeći računa o posebnostima svakog turističkog područja, a sukladno strategiji turizma i marketinškoj strategiji turističkog proizvoda Republike Hrvatske,*
4. *ustrojava, provodi i nadzire sve poslove oko promocije turističkog proizvoda RH sukladno osnovnim smjernicama Sabora, godišnjem programu rada i financijskom planu HTZ-a.*

5. *analizira i ocjenjuje svrhovitost i djelotvornost poduzetih promidžbenih poslova te sukladno postignutim učincima i nalazima stalnih tržišnih ispitivanja i poruka, predlaže i poduzima odgovarajuće postupke,*
6. *ustrojava hrvatski turistički informacijski sustav sukladno informacijskom sustavu RH i europskim standardima,*
7. *obavlja opću i turističku informativnu djelatnost, prikuplja i sređuje sve vrste turističkih informacija i stavlja ih na raspolaganje javnosti,*
8. *potiče i koordinira poticanje svih turističkih zajednica kao i svih gospodarskih te drugih subjekata u turizmu koji djeluju neposredno i posredno na unapređenju turizma u Hrvatskoj,*
9. *osniva turistička predstavništva i ispostave u inozemstvu, organizira i nadzire njihov rad,*
10. *surađuje s nacionalnim turističkim organizacijama drugih, zemalja, specijaliziranim međunarodnim regionalnim turističkim organizacijama te se uključuje u različite multinacionalne i regionalne promotivne turističke projekte i programe,*
11. *na temelju izvješća turističkih zajednica županija prati, analizira i ocjenjuje izvršavanje planovima i programima utvrđenih zadaća i uloga sustava turističkih zajednica s posebnim naglaskom na svrhovitosti i urednosti trošenja sredstava i utvrđuje smjernice budućih planova i programa,*
12. *usklađuje interese, pruža potporu i koordinira načine izvršenja svih planskih i programskih zadaća turističkih zajednica svih razina,*
13. *poduzima mjere i aktivnosti za razvitak i promicanje turizma u turistički nerazvijenim dijelovima RH,*
14. *obavlja i druge poslove kojim se osigurava uspješno djelovanje sustava turističkih zajednica i provedba svih postojećih planova i programa.*

Dosadašnji rezultati HTZ-a po pitanju promocije i image-a zemlje u svijetu su jako dobri, a dijelom i u unapređivanju proizvoda i edukaciji. Međutim zbog promjena potreba potrošača i zahtjeva tržišta prije svega u odnosu na destinaciju te nove tehnologije pred sustavom hrvatskih turističkih zajednica je veliki izazov. O tome koliko će se uspjeti prilagoditi svim promjenama i na svojoj razini, postići dogovore sa lokalnom upravom, privatnim i javnim sektorom, ovisiti će ukupni rezultati te destinacije.

#### **15.4. Upravljački sustavi turističkih organizacija u Hrvatskoj**

Najviše tijelo upravljanja u HTZ-u jest **Sabor Hrvatske turističke zajednice**. Sabor čine predstavnici turističkih zajednica županija, Turističke zajednice grada Zagreba i turističkih zajednica područja. Mandat predstavnika Sabora je 4 godine s pravom ponovnog izbora. U članku 17. Statuta HTZ-a definirano je područje djelovanja Sabora:



1. donošenje Statuta i njegove izmjene i dopune,
2. donošenje poslovnika o radu Sabora,
3. biranje i razrješavanje članova Turističkog vijeća,
4. biranje i razrješavanje članova Nadzornog odbora,
5. donošenje godišnjeg programa rada Zajednice te programa rada predstavništava i ispostava,
6. donošenje financijskog plana i godišnjeg financijskog izvješća Zajednice, predstavništava i ispostava,
7. utvrđivanje završnog računa Zajednice,
8. prihvaćanje godišnjih izvješća koje podnose Turističko vijeće i Nadzorni odbor,
9. donošenje smjernica za provedbu programa promicanja turizma za svoje članove,
10. utvrđivanje mjera i aktivnosti za razvitak i promicanje turizma u turistički nerazvijenim dijelovima RH.
11. donošenje odluke o osnivanju i ustroju Glavnog ureda,
12. donošenje odluke o osnivanju i ustroju predstavništava i ispostava u inozemstvu,
13. imenovanje počasnih članova HTZ-a na prijedlog Turističkog vijeća,
14. donošenje odluka o pristupanju HTZ-a u međunarodne turističke organizacije, udruženja i ustanove,
15. odlučivanje o drugim pitanjima kada je to predviđeno zakonom i Statutom.

Sabor se sastaje najmanje dva puta godišnje.

Izvršno tijelo Sabora je **Turističko vijeće**. Sastoji se od predsjednika i 10 članova. 9 članova bira Sabor iz redova Hrvatske turističke zajednice razmjerno udjelu u prihodu HTZ-a i njihovom značenju za ukupan razvitak turizma, a jednog imenuje Hrvatska gospodarska komora. Dužnost predsjednika Turističkog vijeća obnaša Predsjednik Hrvatske turističke zajednice.

U članku 27. Statuta definirano je područje djelovanja Turističkog vijeća:

1. provođenje odluka i zaključaka Sabora,
2. predlaganje Saboru osnovnih smjernica, godišnjeg programa rada i financijskog plana Zajednice,
3. podnošenje Saboru izvješća o izvršenju programa rada i financijskog poslovanja Zajednice,
4. donošenje koncepcije i strategije promicanja hrvatskog turizma,
5. upravljanje imovinom HTZ-a sukladno zakonu i ovom Statutu,
6. donošenje općih akata Glavnog ureda,
7. imenovanje direktora Glavnog ureda na temelju javnog natječaja,
8. imenovanje direktora i broja osoblja u predstavništvima i ispostavama u inozemstvu,

9. *predlaganje Saboru smjernica za provedbu programa promicanja turizma u turističkim zajednicama županija i turističkoj zajednici grada Zagreba,*
10. *predlaganje Saboru počasnih članova HTZ-a,*
11. *utvrđivanje prijedloga Statuta i drugih akata koje donosi Sabor,*
12. *obavljanje i drugih poslova sukladno Zakonu o aktima HTZ-a i odlukama Sabora.*

Članovi Turističkog vijeća se biraju na 4 godine. Turističko vijeće se sastaje najmanje jednom u tri mjeseca. Način rada TV-a se uređuje Poslovníkom o radu, a za svoj rad je odgovorno Saboru HTZ-a.

Za nadzor nad radom HTZ-a odgovoran je **Nadzorni odbor**. Članak 32. Statuta kaže: Nadzorni odbor nadzire:

1. *vođenje poslova HTZ-a,*
2. *materijalno i financijsko poslovanje i raspolaganje sredstvima HTZ-a te predstavništava i ispostava u inozemstvu,*
3. *izvršenje i provedbu programa rada i financijskog plana HTZ-a te predstavništava i ispostava u inozemstvu.*

O obavljenom nadzoru NO podnosi izvješće TV-u i Saboru HTZ-a. NO ima 5 članova i 5 zamjenika. 4 člana i 4 zamjenika imenuje Sabor, a petog člana i zamjenika delegira Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka. NO podnosi izvješće najmanje jednom godišnje.

Ministar mora turizma prometa i razvitka obnaša dužnost **Predsjednika Hrvatske turističke zajednice** i predstavlja HTZ-u. Za izvršenje stalnih ili povremenih poslova HTZ-a, Sabor i TV mogu osnivati odbore, sekcije, komisije i druga tijela te koristiti usluge znanstvenih i stručnih pravnih i fizičkih osoba.

Stručna služba HTZ-a je **Glavni ured** sa sjedištem u Zagrebu. Glavni ured obavlja stručne i administrativne poslove koji se odnose na zadaće HTZ-e. Na čelu Glavnog ureda je **Direktor Glavnog ureda** koji se imenuje javnim natječajem na mandat od 4 godine.

## **15.5. Internacionalne turističke organizacije**

The World Tourism Organization WTO (MTO) je jedina međuvladina organizacija koja nudi primjeren okvir za međunarodno razmatranje turističke politike kao i drugih predmeta zanimljivih za sektor turizma. Sustavno se bavi unapređenjem turizma, a njezina je globalna misija potpora održivom razvoju turizma koji će proizvesti bogatstvo, zapošljavanje, promičući bolje razumijevanje među rasama, religijama i ljudima cijelog svijeta.

Svoj početak djelovanja WTO bilježi 1925. godine početkom The International Congress of Official Tourism Associations u Hague. Poslije drugog svjetskog rata je promijenilo naziv u The International Union of Official Tourism Organisations (IUOTO) sa sjedištem u Genevi. IUOTO je bila nevladina organizacija sa najviše 109 članica – nacionalnih turističkih organizacija i 88 pridruženih članova iz privatnog i javnog sektora. Velikim rastom turizma u šezdesetim pojavila se potreba za efikasnijim praćenjem tog razvoja pa su IUOTO članovi 1967. godine zatražili transformaciju Kongresa u međuvladino tijelo koje će se na svjetskom nivou baviti problematikom turizma i surađivati sa ostalim organizacijama, posebno onima iz sustava UN-a kao što su Svjetska zdravstvena organizacija (WHO), UNESCO i the International Civil Aviation Organisation (ICAO).

Na Generalnoj skupštini UN 1969. godine prihvaćena je rezolucija, a 1974. godine ratificirale su WTO sve zemlje čije su nacionalne turističke organizacije bile članice IUOTO-a. Prva generalna skupština WTO-a je održana u Madridu u svibnju 1975. godine. Na poziv španjolske vlade koja je ustupila i poslovni prostor u Madridu, Sekretarijat WTO je započeo s radom početkom 1976. godine.

Od 2003. godine je transformirana u specijaliziranu agenciju UN-a čime je potvrđena njena vodeća uloga u vođenju međunarodnog turizma.

WTO danas broji ukupno 141 zemlju-članicu, + 7 udruženih članova-predstavnik određenih teritorija, te oko 350 pridruženih članica koje predstavljaju privatni sektor, obrazovne institucije, turistička udruženja i lokalne turističke uprave.

Organi WTO-a su:

- **Generalna skupština** koja se sastaje svake druge godine da bi odobrila proračun i program rada, te raspravila najvažnije teme turističkog sektora. Svake 4 godine bira Generalnog sekretara. Generalna skupština se sastoji od punopravnih i udruženih članica, a pridruženi članovi i predstavnici drugih svjetskih organizacija mogu prisustvovati samo u smislu promatrača.
- **Izvršni odbor** je upravljačko tijelo odgovorno za izvršenje programa rada prema odobrenom proračunu. Sastaje se dva puta godišnje. Prema kriteriju na svakih 5 punopravnih članova dolazi 1 član izvršnog odbora, isti ima 27 članova. Kako je Španjolska zemlja domaćin WTO-a, stalno sjedište Izvršnog odbora je također u Madridu. Udruženi i pridruženi članovi mogu prisustvovati sastancima Izvršnog odbora kao promatrači.
- **Regionalne komisije** se sastaju najmanje jednom godišnje, a sastoje se od svih punopravnih i udruženih članova regije. Pridruženi članovi regije mogu prisustvovati kao promatrači. WTO ima 6 regionalnih komisija i to: Afrika, Amerika, Istočna Azija i Pacifik, Evropa, Istočna Azija i Južna Azija.

- **Povjerenstva** imaju savjetodavnu funkciju. Tako postoje Povjerenstvo za program, Povjerenstvo za proračun i financije, Povjerenstvo za statistiku i makroekonomsku analizu, Povjerenstvo za tržište i promociju, Povjerenstvo za održivi razvoj turizma, Povjerenstvo podrške kvaliteti, Povjerenstvo za edukaciju, WTO Business vijeće i Svjetsko vijeće za etički kodeks u turizmu.
- **Sekretarijat** vodi Generalni sekretar Francesco Frangialli iz Francuske koji nadgleda rad glavnog ureda u Madridu. Skupa sa svojim zamjenikom Daw Willers iz Južne Afrike odgovara za primjenu programa u korist članova. Španjolska Vlada financira Izvršnog direktora WTO Business Council. Sekretarijat također uključuje regionalne urede u Osaki za Aziju-Pacifik područje kojeg financira japanska vlada. Službeni jezici su engleski, španjolski, francuski, ruski i arapski.

Pored pokretanja velikog broja projekata, organiziranja brojnih skupova sa najvažnijim temama za turizam, bogatog izdavaštva, tehničke pomoći značajna je njena edukativna uloga. Također posebno je za istaknuti dva važna dokumenta i to: Globalni etički kodeks za turizam i **Satelitski račun turizma (TSA-Tourism Satellite Account)**.

Globalni etički kodeks za turizam je izrađen na bazi velikog broja dokumenata UN-a, a sastoji se od osnovnih načela na kojima bi se trebao temeljiti suvremeni turizam. Pri tom naglasak je na održivom razvoju, uzimajući u obzir njegove socijalne, gospodarske i ekološke dimenzije. U 10 članaka Kodeks utvrđuje prava i obveze svih sudionika turističkog procesa i naglašava ulogu turizma u boljem razumijevanju među ljudima što doprinosi miru u svijetu. Također ističe pravo svih ljudi na putovanja i slobodu kretanja.

**TSA je dokument koji definira metodologiju izračuna ekonomskog utjecaja turizma na ukupno gospodarstvo. Danas već 163 države primjenjuju metodologiju TSA u evaluaciji turističke djelatnosti u zemlji i konačno mogu uspoređivati svoje rezultate.**

## 16. OPĆI ETIČKI KODEKS U TURIZMU

**Sastavljen od Preambule, Načela i Aneksa**

- Član 1. Doprinos turizma uzajamnom razumijevanju i poštovanju između naroda i društva
- Član 2. Turizam kao sredstvo individualnog i kolektivnog ispunjenja
- Član 3. Turizam, čimbenik održivog razvoja
- Član 4. Turizam, korisnik kulturne baštine čovječanstva koji doprinosi njenom unapređivanju
- Član 5. Turizam, korisna djelatnost za zemlje i društva domaćina
- Član 6. Obveze sudionika u razvoju turizma
- Član 7. Pravo na turizam
- Član 8. Sloboda turističkih kretanja
- Član 9. Prava radnika i poduzetnika u turističkoj privredi
- Član 10. Provođenje načela Globalnog kodeksa etike u turizmu

## **GENERALNA SKUPŠTINA SVJETSKE TURISTIČKE ORGANIZACIJE (WTO)**

Podsjeća:

- da je na svojoj sjednici u Istanbulu 1997. godine predvidjela osnivanje Posebnog povjerenstva za pripremu Općeg kodeksa etike u turizmu i da se ovo Povjerenstvo sastalo u Krakovu, Poljska, 07. listopada 1998. godine, vezano za sastanak Povjerenstva za osiguranje kvalitete, u cilju razmatranja osnove navedenog kodeksa;
- da je, zasnovan na ovim početnim razmatranjima, nacrt Općeg kodeksa etike u turizmu pripremio Generalni tajnik, uz pomoć pravnog savjetnika WTO, i da su nacrt, na osnovi poziva da formuliraju svoja zapažanja, proučili Poslovni savjet WTO-a, Regionalne komisije i, na kraju, Izvršni savjet na svojoj šesnaestoj sjednici;
- da su članice WTO-a bile pozvane da u pisanoj formi priopće primjedbe i prijedloge, koje nisu mogle dati na spomenutim sastancima;
- da su principi Općeg kodeksa etike u turizmu probudili veliko zanimanje među delegacijama koje su sudjelovale na sedmoj sjednici Komisije za održivi razvoj (CSD) u New Yorku, u travnju 1999. godine;
- da su, nakon sjednice Komisije za održivi razvoj, poduzeta dodatna savjetovanja Generalnog tajnika sa predstavnicima reprezentativnih institucija turističke privrede i zaposlenima, kao i sa različitim nevladinim organizacijama zainteresiranim za ovaj proces;
- da je, kao rezultat ovih rasprava i savjetovanja, Generalni tajnik primio brojne pisane prijedloge, koji su, koliko god je to bilo moguće, uzeti u obzir u nacrtu koji je podnijet Skupštini na razmatranje.

Potvrđuje:

- da je cilj Općeg kodeksa etike u turizmu da uspostavi sintezu različitih dokumenata, pravilnika i deklaracija istog tipa ili sa sličnim težnjama, koji su objavljivani proteklih godina, da ih dopuni novim razmatranjima koja održavaju razvoj našeg društva, i time služi kao okvir za preporuku sudionicima u svjetskom turizmu na početku XXI.

1. *Usvaja* Opći kodeks etike u turizmu, koji glasi kako slijedi:

## **PREAMBULA**

**Mi članovi Svjetske turističke organizacije (WTO), okupljeni na Generalnoj skupštini u Santiagu, Čile, prvog dana listopada 1999. godine,**

*Potvrđujemo* ciljeve postavljene članom 3. Statuta Svjetske turističke organizacije, svjesni "odlučujuće i centralne" uloge ove Organizacije, priznate od strane Generalne skupštine Ujedinjenih naroda, u promociji i razvoju turizma, s obzirom na doprinos privrednom razvoju, međunarodnom razumijevanju, miru, napretku i univerzalnom poštovanju i očuvanju ljudskih prava i osnovnih sloboda za sve, bez obzira na rasu, spol, jezik i vjeru.

*Čvrsto vjerujući* da, kroz direktne, spontane i neposredne kontakte koje podstiče između ljudi i žena različitih kultura i načina života, turizam predstavlja vitalnu snagu mira i čimbenik prijateljstva i razumijevanja među ljudima diljem svijeta.

*U suglasnosti* sa načelom o usklađivanju zaštite prirodnog okruženja, privrednog razvoja i borbe protiv siromaštva na održivi način, kako su to formulirali Ujedinjeni narodi 1992. godine na "Zemaljskom Samitu" u Rio de Janeiru izrazile u Agendi 21, usvojenoj tom prilikom.

*Uzimajući u obzir* brz i kontinuirani rast, prošli i očekivani, turističke aktivnosti, bilo iz razloga odmora, posla, kulture, religije ili zdravlja i njeno snažno djelovanje i pozitivno i negativno, na okruženje, privredu i društvo i emitivnih i receptivnih zemalja na lokalne zajednice i domaće stanovništvo, kao i na međunarodne odnose i trgovinu.

Sa ciljem promoviranja odgovornog, održivog i univerzalno prihvatljivog turizma u okviru prava svih osoba da koriste svoje slobodno vrijeme za odmor ili putovanje, uz poštovanje izbora društava svih ljudi.

Ali uvjereni da svjetska turistička privreda u cjelini može mnogo postići radeći u okruženju koje favorizira tržišnu ekonomiju, privatnu inicijativu i slobodnu trgovinu i koje služi optimizaciji njenih blagotvornih efekata na stvaranje bogatstva i zaposlenosti.

Također čvrsto uvjereni da, osiguravanjem jednog broja principa i određenog broja pravila kojih se pridržava, odgovorni i održivi turizam nije ni u kom slučaju inkompatibilan sa rastućom liberalizacijom uvjeta koji vladaju trgovinom uslugama, pod čijim okriljem poduzeća ovog sektora rade, i da je moguće uskladiti u ovoj djelatnosti ekonomiju i ekologiju, okruženje i razvoj,

otvorenost prema međunarodnom tržištu i zaštitu društvenog i kulturnog identiteta.

Uzimajući u obzir da, uz ovakav pristup, svi sudionici u razvoju turizma - državna, regionalna i lokalna administracija, poduzeća, poslovna udruženja, zaposleni u ovom sektoru, nevladine organizacije i tijela svih vrsta koja pripadaju turističkoj privredi, kao i lokalne zajednice, mediji i sami turisti, imaju različite ali i međuzavisne odgovornosti u pojedinačnom i društvenom razvoju turizma i da će formulacije njihovih pojedinačnih prava i obveza doprinijeti ostvarenju ovog cilja.

Posvećeni, suglasno ciljevima kojima teži i sama Svjetska turistička organizacija od usvajanja rezolucije 364 (XII) na svojoj Generalnoj skupštini 1997. godine (Istanbul), promoviranju istinskog partnerstva između javnih i privatnih sudionika u razvoju turizma, i želeći da vidimo kako se proširuje partnerstvo i suradnja te vrste, na otvoren i uravnotežen način, na odnose između emitivnih zemalja i zemalja domaćina i njihovih turističkih privreda.

Nadovezujući se na Deklaraciju iz Manile 1980. godine o Svjetskom turizmu i o Društvenom utjecaju na turizam iz 1997. godine, kao i na Pravilnik i Kodeks u turizmu, usvojene u Sofiji 1985. godine pod okriljem WTO-a.

Ali vjerujući da bi ovi instrumenti trebali biti dopunjeni skupom međuzavisnih principa za njihovo tumačenje i primjenu, na kojima bi sudionici u razvoju turizma trebali oblikovati svoje ponašanje na početku dvadeset prvog stoljeća.

Koristeći, za potrebe ovog instrumenta, definicije i klasifikacije primjenjive na putovanja, a posebno pojmove "posjetitelj", "turist" i "turizam", kako je usvojeno na Međunarodnoj konferenciji u Ottawi, održanoj od 24. do 28. lipnja. 1991. godine i odobreno 1993. godine od strane Komisije za statistiku Ujedinjenih naroda na njenoj dvadeset sedmoj sjednici.

Upućujući posebno na slijedeće instrumente:

- Univerzalnu deklaraciju o ljudskim pravima, od 10. prosinca 1948. godine;
- Međunarodni sporazum o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima, od 16. prosinca 1966. godine;
- Međunarodni sporazum o građanskim i političkim pravima, od 16. prosinca 1966. godine;
- Varšavsku konvenciju o međunarodnom civilnom avio-prometu od 7. prosinca 1944. godine, i u vezi sa njom Tokijsku, Hašku i Montrealsku konvenciju;
- Konvenciju o carinskim olakšicama u turizmu, od 4. srpnja 1954. godine i Protokol koji se odnosi na ovu Konvenciju;



- Konvenciju koja se odnosi na zaštitu svjetske kulturne i prirodne baštine, od 23. studenog 1972. godine;
- Deklaracija iz Manile o svjetskom turizmu, od 10. listopada 1980. godine;
- kojom se usvaja pravilnik i Kodeks u turizmu, od 26. rujna 1985. godine;
- Konvenciju o pravima djeteta, od 26. siječnja 1990. godine;
- Rezoluciju sa devetog zasjedanja Generalne skupštine WTO-a (Buenos Aires) koja se posebno odnosi na olakšanje uvjeta putovanja i sigurnost turista, od 04. listopada 1991. godine;
- Deklaracija iz Rija o okruženju i razvoju, od 13. lipnja 1992. godine;
- Opći sporazum o trgovini uslugama, od 15. travnja 1993. godine;
- Konvenciju o biodiverzitetu, od 06. siječnja 1995. godine;
- Rezoluciju sa jedanaestog zasjedanja Generalne skupštine WTO-a (Kairo) o prevenciji organiziranog seks turizma, od 22. listopada 1995. godine;
- Stockholmsku deklaraciju, od 28. kolovoza 1996. godine, protiv komercijalne seksualne eksploatacije djece;
- Deklaraciju iz Manile o društvenom utjecaju turizma, od 22. svibnja 1997. godine;
- Konvencije i preporuke koje je usvojila Međunarodna organizacija rada u oblasti kolektivnih ugovora, zabrane prinudnog rada i rada djece, zaštite prava domaćeg stanovništva i podjednakog tretmana bez diskriminacije na radnom mjestu;

Afirmiramo pravo na turizam i na slobodu turističkih kretanja, izražavamo našu želju da promoviramo jedan pravičan, odgovoran i održiv svjetski poredak u turizmu, čije koristi će podijeliti svi sektori društva u kontekstu jedne otvorene i liberalizirane međunarodne ekonomije i svečano usvajamo, u skladu sa ovim ciljevima, principe **OPĆEG ETIČKOG KODEKSA U TURIZMU**.

## **NAČELA**

### **Član 1.**

#### **Doprinos turizma uzajamnom razumijevanju i poštovanju između naroda i društva.**

(1) Razumijevanje i unaprjeđenje etičkih vrijednosti zajedničkih ljudskom rodu, kao i usmjerenje ka toleranciji i poštovanju raznovrsnosti vjerskih, filozofskih i moralnih uvjerenja, su temelj i posljedica odgovornog turizma; sudionici u razvoju turizma i sami turisti trebali bi poštivati društvenu i kulturnu tradiciju i običaje svih ljudi, uključujući manjine i domorodačko stanovništvo, i priznavati njihovu vrijednost;

(2) Turističke aktivnosti trebale bi biti vođene u skladu sa osobnostima i tradicijom regije i zemalja domaćina, a u skladu sa njihovim zakonima, navikama i običajima;

(3) Predstavnici lokalnih zajednica, s jedne strane, i lokalni stručnjaci, s druge strane, trebali bi međusobno surađivati i poštivati turiste koji ih posjećuju, i upoznati njihov način života, ukuse i očekivanja; obrazovanje i obuka koji se pružaju stručnjacima, trebaju doprinijeti gostoljubivoj dobrodošlici;

(4) Zadatak je vlasti da osigura zaštitu turista i posjetitelja i njihove imovine; one moraju posvetiti posebnu pozornost sigurnosti stranih turista zbog moguće posebne osjetljivosti; one trebaju olakšati uvođenje specifičnih načina informiranja, zaštite, osiguranja i pomoći u skladu s njihovim potrebama; bilo kakvi napadi, otmice ili prijetnje turistima ili radnicima u turizmu, kao i namjerno uništavanje turističkih objekata i kulturne ili prirodne baštine, trebaju biti oštro osuđeni i kažnjeni, u skladu sa njihovim državnim zakonima;

(5) Tijekom putovanja, turisti i posjetitelji ne smiju činiti nikakve kriminalne radnje ili bilo koje radnje koje se smatraju kriminalnim prema zakonima zemlje koju posjećuju, kao i da se suzdrže od bilo kakvog ponašanja koje bi lokalno stanovništvo moglo osjetiti kao uvredljivo ili štetno, ili koje oštećuje lokalno okruženje; od bilo kakve nezakonite trgovine drogom, oružjem, antikvitetima, zaštićenim vrstama i proizvodima koje su opasne ili zabranjene državnim propisima;

(6) Turisti i posjetitelji imaju odgovornost da se upoznaju, čak i prije svog polaska, sa karakteristikama zemalja koje se pripremaju posjetiti; oni moraju biti svjesni zdravstvenog i sigurnosnog rizika svojstvenog svakom

putovanju van njihovog uobičajenog okruženja, te da se ponašaju na takav način da maksimalno umanje ove rizike;

## **Član 2.**

### **Turizam kao sredstvo individualnog i kolektivnog ispunjenja**

(1) Turizam, djelatnost najčešće povezana sa odmorom i relaksacijom, sportom i pristupom kulturi i prirodi, treba biti planiran i proveden kao primarno sredstvo za pojedinačno i grupno ispunjenje; kada se obavlja dovoljno otvoreno i bez predrasuda, on je nezamjenjiv čimbenik samoobrazovanja, uzajamne tolerancije i učenja o legitimnim razlikama između naroda i kultura i o njihovoj raznovrsnosti;

(2) Turističke aktivnosti moraju poštovati jednakost muškaraca i žena; one trebaju promovirati ljudska prava i, posebno, individualna prava najosjetljivijih grupa, posebno djece, starijih, hendikepiranih, etničkih manjina i domorodačkog stanovništva;

(3) Eksploatacija ljudskih bića u bilo kojoj formi, naročito seksualnoj, posebno kad se odnosi na djecu, u suprotnosti je sa fundamentalnim cijenama turizma i predstavlja negaciju turizma; s tim u vezi, u skladu sa međunarodnim pravom, protiv nje se treba energično boriti u suradnji sa svim zainteresiranim državama i kažnjavati je, bez ustupaka, od strane državnih zakonodavstava kako zemalja koje se posjećuju tako i zemalja iz kojih potječu počinitelji ovih djela, čak i kada su u inozemstvu;

(4) Putovanje u svrhu vjere, zdravlja, obrazovanja i kulture ili jezične razmjene su posebno korisni oblici turizma, koji zaslužuju podršku;

(5) Uvođenje u planove obrazovanja predavanja o vrijednosti turističke razmjene, njenom ekonomskom, socijalnom i kulturnom doprinosu, a također i o njenim rizicima, treba se poticati;

## **Član 3.**

### **Turizam, čimbenik održivog razvoja**

(1) Svi sudionici u razvoju turizma trebaju čuvati prirodnu sredinu, u cilju dostizanja stabilnog, kontinuiranog i održivog privrednog rasta, usklađenog sa pravičnim zadovoljavanjem potreba i težnji sadašnje i budućih generacija;

(2) Svi oblici razvoja turizma koji su korisni za očuvanje rijetkih i dragocjenih resursa, posebno vode i energije, kao i za izbjegavanje, koliko je to moguće, proizvodnje otpada, trebaju dobiti prioritet i biti potaknuti od strane državnih, regionalnih i lokalnih vlasti;

(3) Ravnomjerno raspoređeni tijekovi turista i posjetitelja u vremenu i prostoru, posebno onih koji su rezultat godišnjih odmora i školskih dopusta, i još ravnomjernija raspodjela odmora, potrebni su, da bi se smanjio pritisak turističke aktivnosti na okolinu i povećao njen koristan utjecaj na turističku privredu i lokalnu ekonomiju;

(4) Turistička infrastruktura treba biti tako osmišljena, a turističke aktivnosti programirane, da štite prirodnu baštinu sačinjenu od ekosistema i biodiverziteta i da čuvaju ugrožene divlje vrste; sudionici u razvoju turizma, a posebno turistički djelatnici, trebaju se složiti oko uvođenja ograničenja ili zabrana svojih aktivnosti kada se one provode u posebno osjetljivim oblastima: pustinjama, polarnim ili visoko-planinskim područjima, priobalnim područjima, tropskim šumama ili močvarama, povoljnim za stvaranje rezervata prirode ili zaštićenih područja;

(5) Turizam, u prirodi i ekoturizam su priznati kao posebno korisni za poboljšanje i unapređenje položaja turizma, jer osigurava poštovanje prirodne baštine i lokalnog stanovništva i usklađeni su sa ukupnim kapacitetima područja.

#### **Član 4.**

##### **Turizam, korisnik kulturne baštine čovječanstva koji doprinosi njenom unapređivanju**

(1) Turistički resursi pripadaju zajedničkoj baštini čovječanstva; zajednice na čijem teritoriju se oni nalaze imaju posebna prava i obveze prema njima;

(2) Turistička politika i aktivnosti trebaju se voditi sa poštovanjem za umjetničko, arheološko i kulturno nasljeđe, trebaju se zaštititi i prenijeti budućim generacijama; posebna se pažnja treba posvetiti očuvanju i održavanju spomenika, svetišta i muzeja, kao arheoloških i povijesnih lokaliteta, koji moraju biti široko otvoreni za turističke posjete; treba dati podršku javnom pristupu predmetima kulture i spomenicima u privatnom vlasništvu, uz poštovanje prava njihovih vlasnika, kao i religioznim zdanjima, bez narušavanja redovnih potreba bogoslužjenja;

(3) Financijska sredstva dobivena od posjeta lokalitetima kulture i spomenicima trebaju, barem djelomično, biti korištena za održavanje, zaštitu, razvoj i uljepšavanje ove baštine;

(4) Turističke se aktivnosti trebaju planirati na takav način da omoguće tradicionalnim proizvodima kulture, zanata i folklora da opstanu i unapređuju se, a ne da izazovu njihovo nazadovanje i standardizaciju.

## **Član 5.**

### **Turizam, korisna djelatnost za zemlje i društva domaćina**

(1) Lokalno stanovništvo treba biti povezano sa turističkim aktivnostima i sudjelovati u ispravnoj raspodjeli ekonomskih, društvenih i kulturnih koristi koje one stvaraju, a posebno u direktnom i indirektnom zapošljavanju koje iz njih proizlazi;

(2) Turistička politika treba biti tako primijenjena da pomaže rast životnog standarda stanovništva u područjima koje se posjećuju i da zadovolji njihove potrebe; planiranje, arhitektonski prilaz i upravljanje turističkim mjestom i smještajem trebaju imati za cilj da ih integriraju, u najvećoj mjeri, u lokalnu ekonomiju i socijalni milje; kada je stupanj kvalifikacije podjednak, prioritet treba dati lokalnim radnicima;

(3) Posebnu pažnju treba obratiti na specifične probleme priobalnih područja i otočnih teritorija i osjetljivih ruralnih i planinskih područja, kojima turizam često predstavlja rijetku priliku za razvoj, nasuprot opadanju tradicionalnih ekonomskih aktivnosti;

(4) Turistički stručnjaci, posebno investitori, vođeni propisima koje su donijele javne vlasti, trebaju izraditi studije o utjecaju njihovih razvojnih projekata na okruženje i prirodnu okolinu; oni također trebaju dostaviti, s najvećom otvorenosću i objektivnošću, informacije o svojim budućim programima i očekivanim posljedicama i razvijati dijalog o njihovom sadržaju sa zainteresiranim stanovništvom.

## **Član 6.**

### **Obveze sudionika u razvoju turizma**

(1) Turistički stručnjaci imaju obvezu osigurati turistima objektivne i istinite informacije o odredišnim mjestima i o uvjetima putovanja, prijema i boravka; oni trebaju osigurati da ugovorne klauzule predložene njihovim klijentima budu lako razumljive što se tiče vrste, cijene i kvalitete usluga za koje se obvezuju da će izvršiti, kao i novčane naknade koju će isplatiti u slučaju jednostranog raskida ugovora sa svoje strane;

(2) Turistički stručnjaci, onoliko koliko zavisi od njih, trebaju voditi računa, u suradnji sa javnim vlastima, o sigurnosti, sprječavanju nezgoda, zdravstvenoj zaštiti i ispravnosti hrane za one koji traže njihove usluge; isto tako, trebaju osigurati postojanje odgovarajućih sustava osiguranja i pomoći; trebaju prihvatiti pisane obaveze propisane državnim propisima i isplatiti pravičnu naknadu u slučaju nepridržavanja ugovorenih obveza;

(3) turistički stručnjaci, trebaju doprinijeti, kulturnom i duhovnom zadovoljenju turista i omogućiti im tijekom njihovih putovanja, isповijedanje njihove vjere;

(4) Vlasti emitivnih država i zemalja domaćina, u suradnji sa zainteresiranim stručnjacima i njihovim udruženjima, trebaju osigurati postojanje neophodnih mehanizama za odštetu turistima u slučaju bankrota poduzeća koje je organiziralo njihovo putovanje;

(5) Vlade imaju pravo, i dužnost, posebno kada su u pitanju krize, informirati svoje državljane o posebnim okolnostima, ili čak opasnostima, s kojima se mogu susresti tijekom svojih putovanja u inozemstvo; njihova je odgovornost, u svakom slučaju, za objavljivanje neprovjerenih ili preuveličanih informacija koje nanose štetu zemljama domaćinima i interesima njihovih operatora; sadržaji preporuka o putovanjima zato trebaju biti ranije razmotreni sa vlastima zemalja domaćina i zainteresiranim stručnjacima; formulirane preporuke trebaju biti striktno razmjerne ozbiljnosti situacije i ograničene na zemljopisna područja gdje su nastale posebne okolnosti; ovakve preporuke trebaju biti ograničene ili ukinute čim se vrate normalni uvjeti;

(6) Tisak, a posebno specijalizirani turistički tisak i drugi mediji, uključujući moderna sredstva elektronske komunikacije, trebaju objavljivati istinite i uravnotežene informacije o događajima i situacijama koje bi mogle utjecati na tijekove turista; oni također trebaju osigurati pravovremene i pouzdane informacije korisnicima turističkih usluga; ove komunikacijske i elektronske komercijalne tehnologije također treba razvijati i koristiti u ove svrhe; u slučaju medija, nikako ne treba promovirati "seks turizam";

## **Član 7.**

### **Pravo na turizam**

(1) Mogućnost direktnog i osobnog pristupa otkrivanju i uživanju u svim resursima planete predstavlja podjednako pravo svih stanovnika svijeta; rastuće sveobuhvatno učešće u nacionalnom i međunarodnom turizmu treba se smatrati jednim od najboljih mogućih izraza održivog rasta slobodnog vremena, te na tom putu ne treba postavljati prepreke;

(2) Univerzalno pravo na turizam mora se smatrati posljedicom prava na odmor i slobodno vrijeme, uključujući razumno ograničenje radnih sati i plaćene odmora koji su zagaranirani Članom 24. Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i Članom 7. Međunarodne konvencije o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima;

(3) Socijalni turizam, a posebno asocijativni turizam, koji olakšavaju široko rasprostranjeno raspolaganje slobodnim vremenom, putovanjima i odmorima, trebaju se razvijati uz podršku vlasti;

(4) Obiteljski, turizam mladih, studentski, turizam starijih ljudi i turizam za invalide, trebaju biti poticani i olakšavani;

## **Član 8.**

### **Sloboda turističkih kretanja**

(1) U suglasnosti sa međunarodnim pravom i državnim zakonodavstvom, turisti i posjetitelji trebaju imati koristi od slobode kretanja u okviru svojih zemalja iz jedne države u drugu, u skladu sa Članom 13. Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima; trebaju imati pristup turističkim i kulturnim lokalitetima bez podvrgavanja prekomjernim formalnostima ili diskriminaciji;

(2) Turisti i posjetitelji trebaju imati pristup svim dostupnim oblicima komunikacije, internim i eksternim; trebaju imati koristi od brzog i lakog raspolaganja lokalnim administrativnim, pravnim i zdravstvenim uslugama; treba im omogućiti da nesmetano kontaktiraju konzularne predstavnike svojih zemalja, u skladu sa diplomatskim konvencijama koje su na snazi;

(3) Turisti i posjetitelji trebaju imati ista prava kao i građani zemlje koju posjećuju, u svezi sa povjerljivosti osobnih podataka i informacija koje se odnose na njih, posebno kada se ti podaci čuvaju elektronski;

(4) Administrativne procedure koje se odnose na granične prijelaze, bilo da one spadaju pod nadležnost države ili proizlaze iz međunarodnih sporazuma, kao što su vize ili zdravstvene i carinske formalnosti, trebaju biti prilagođene, koliko god je to moguće, tako da u najvećoj mogućoj mjeri olakšaju slobodu putovanja i široko otvoreni prilaz međunarodnom turizmu; sporazum između grupa zemalja u cilju usklađivanja i pojednostavljenja procedura treba podržavati; specifične takse i davanja koje kažnjavaju turističku privredu i podrivaju njenu konkurentnost trebaju se postupno odstraniti ili korigirati;

(5) U zavisnosti od ekonomske situacije u zemljama iz kojih dolaze, putnici trebaju imati pristup određenom iznosu valute potrebne za njihovo putovanje;

## **Član 9.**

### **Prava radnika i poduzetnika u turističkoj privredi**

(1) Fundamentalna prava zaposlenih i samostalnih radnika u turističkoj privredi i srodnim djelatnostima trebaju biti zagarantirana, pod nadzorom državne i lokalne administracije i zemalja iz kojih dolaze i zemalja domaćina, sa posebnom pažnjom koja se poklanja specifičnim ograničenjima vezanim posebno za sezonski karakter njihove djelatnosti, globalnu dimenziju njihovog privređivanja i fleksibilnost koja se često zahtjeva po prirodi posla;

(2) Zaposleni i samostalni radnici u turističkoj privredi i srodnim djelatnostima imaju pravo i obvezu stjecati odgovarajuću početnu i stalnu obuku; treba im se pružiti odgovarajuća socijalna zaštita; nesigurnost posla treba maksimalno ograničiti, a poseban status, posebno u odnosu na socijalnu pomoć, treba pružiti sezonskim radnicima u sektoru;

(3) Bilo koja fizička ili pravna osoba, ukoliko ima neophodne sposobnosti ili kvalifikaciju, treba imati pravo da razvija svoju profesionalnu djelatnost u oblasti turizma u skladu sa važećim državnim zakonima; poduzetnici i investitori, posebno u oblasti malih i srednjih poduzeća, trebaju imati pravo na



slobodan pristup turističkom sektoru uz minimum zakonskih i administrativnih ograničenja;

(4) Razmjena iskustava koja se nudi rukovoditeljima i radnicima iz različitih zemalja, bilo da su zaposleni ili ne, doprinosi poticanju razvoja svjetske turističke privrede; ova kretanja trebaju biti olakšana koliko god je to moguće, uz pridržavanje važećih državnih zakona i međunarodnih konvencija,

(5) Kao nezamjenjiv čimbenik solidarnosti u razvoju i dinamičnom rastu međunarodne razmjene, multinacionalne kompanije u turističkoj privredi ne bi smjele iskorištavati dominantnu poziciju koju ponekad zauzimaju; one trebaju izbjegavati da postanu sredstvo uvođenja kulturnih i društvenih modela na lokalne zajednice, u zamjenu za slobodu u investiranju i trgovini, koja treba biti potpuno priznata; trebaju sudjelovati u lokalnom razvoju, izbjegavajući prekomjernu repatrijaciju svoje zarade ili poticanje uvoza, čime umanjuju svoj doprinos privredi u koju su uključene;

(6) Partnerstvo i uspostavljanje uravnoteženih odnosa između poduzeća emitivnih zemalja i zemalja domaćina doprinosi održivom razvoju turizma i ravnomjernoj raspodjeli koristi od njegovog rasta;

## **Član 10.**

### **Provođenje načela Općeg etičkog kodeksa u turizmu**

(1) Javni i privatni sudionici u razvoju turizma trebaju surađivati na uvođenju ovih načela i pratiti njihovu efikasnu primjenu;

(2) Sudionici u razvoju turizma trebaju priznati ulogu međunarodnih institucija, među kojima na prvom mjestu *Svjetske turističke organizacije (WTO)*, i nevladinih udruga sa kompetencijama u oblasti promoviranja i razvoja turizma, zaštite ljudskih prava, okruženja i zdravlja, sa dužnim poštovanjem za opća načela međunarodnog prava;

(3) Ovi sudionici trebaju iskazati svoju namjeru da bilo kakve sporove koji se tiču provođenja ili interpretacije *Općeg etičkog kodeksa u turizmu*, upute na usklađivanje nepristranom trećem tijelu, poznatom kao Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma.

2. Poziva sudionike u razvoju turizma - državne, regionalne i lokalne turističke administracije, turistička poduzeća, poslovna udruženja, zaposlene u ovom sektoru i turističke institucije - lokalne zajednice i same turiste, da usklade svoje ponašanje sa načelima uobličenim u Općem etičkom kodeksu u turizmu i da ih ostvaruju s dobrom voljom u skladu sa odredbama izloženim u daljnjem tekstu.

3. Odlučuje da će procedura provođenja načela uobličena u Kodeksu, gdje je to neophodno, bit predmet odredbi za primjenu, koje je pripremio Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma, a podnijete su Izvršnom savjetu WTO-a, i usvojene od strane Generalne skupštine, a periodično će se ponovno razmatrati i prilagođavati po istoj proceduri;

#### 4. Preporučuje:

(a) Državama članicama WTO-a ili onima koje to nisu, bez obveze, da hitno prihvate načela uobličena u Općem etičkom kodeksu u turizmu i da ih koriste kao osnovu pri donošenju svojih državnih zakona i propisa i da o tome na odgovarajući način informiraju Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma, čije je osnivanje propisano Članom 10. Kodeksa i bliže objašnjeno u Članu 6. koji slijedi;

(b) Turističkim poduzećima i institucijama, bilo da su Pridružene članice WTO-a ili ne, i njihovim udruženjima, da uvrste relevantne odredbe Kodeksa u svoje ugovorne instrumente ili da sačine specifične preporuke na osnovi njih u vlastitim kodeksima ponašanja ili profesionalnim pravilima i da o tome obavijeste Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma;

5. Poziva članice WTO-a da aktivno provode preporuke, koje su prethodno donijete na ranijim sjednicama, u oblastima na koje se odnosi ovaj Kodeks, a tiču se održivog razvoja turizma, sprječavanja organiziranog seks turizma, kao i putnih olakšica i sigurnosti turista.

6. Služe se sa principima Protokola o provođenju Općeg etičkog kodeksa u turizmu, danom u aneksu ove Rezolucije, i usvaja vodeće principe na kojima se on zasniva:

- stvaranje jednog fleksibilnog mehanizma za dopunjavanje i ocjenu, sa ciljem osiguranja konstantnog usklađivanja Kodeksa sa razvojem svjetskog turizma i, još šire, sa promjenjivim uvjetima međunarodnih odnosa;

- činjenje dostupnim državama i drugim sudionicima u razvoju turizma mehanizme usklađivanja, kojem oni mogu pribjeći konsenzusom ili na dobrovoljnoj bazi;

7. Poziva punopravne članice Organizacije i sve sudionike u razvoju turizma da podnesu svoje dodatne primjedbe i predlože amandmane na nacrt Protokola o provođenju u aneksu ove rezolucije, u roku od šest mjeseci, da bi omogućili Izvršnom savjetu da prouči, u ovom vremenu, amandmane koji trebaju biti učinjeni na ovaj tekst i zatraži od Generalnog tajnika da ih povratno obavijesti o ovom pitanju na četrnaestoj sjednici;

8. Odlučuje započeti proces postavljanja članova Svjetskog povjerenstva za etiku turizma, tako da njegovo obrazovanje može biti okončano na četrnaestoj sjednici Federalne skupštine;

**9. Zalaže se da zemlje članice WTO-a objave i učine poznatim, koliko je to moguće, Opći etički kodeks u turizmu, posebno šireći ga među sudionicima u razvoju turizma i pozivajući ih da mu daju široki publicitet;**

10. Povjerava Generalnom tajniku da se obrati Tajništvu Ujedinjenih naroda, u cilju proučavanja na koji način bi Tajništvo moglo biti povezano sa ovim Kodeksom, ili čak u kojoj formi bi ga mogao odobriti, posebno kao dio procesa provođenja preporuka nedavne CSVC sjednice.

## ANEX

### PROTOKOL O PROVOĐENJU

Tijelo odgovorno za tumačenje, primjenu i ocjenu načela Općeg etičkog kodeksa u turizmu

(a) Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma će se sastojati od dvanaest eminentnih osoba, nezavisnih od vlada, i dvanaest zamjenika, koji će biti odabrani na osnovi svojih kompetencija u oblasti turizma i srodnim oblastima; oni neće primati bilo kakve naloge ili upute od onih koji su predložili njihovu nominaciju ili su ih postavili i neće njima podnositi izvještaje;

(b) Članovi Svjetskog povjerenstva za etiku turizma biti će postavljeni na slijedeći način:

- šest članova i šest zamjenika imenuju Regionalne komisije WTO-a, na prijedlog zemalja članica WTO-a;

- jednog člana i jednog rezervnog člana imenuju autonomni teritoriji koji su Udruženi članovi WTO-a, iz redova svog članstva;

- četiri člana i četiri zamjenika bira Generalna skupština WTO-a iz redova Pridruženih članova WTO-a, nakon savjetovanja sa Povjerenstvom Pridruženih članova, oni će predstavljati profesionalce ili zaposlene u turističkoj privredi, univerzitete i nevladine organizacije;

- predsjedavajućeg, koji može biti eminentna ličnost koja ne pripada WTO-u, biraju ostali članovi Povjerenstva na prijedlog Generalnog tajnika WTO-a;

Pravni savjetnik Svjetske turističke organizacije sudjelovati će, kada je to potrebno, u svojstvu savjetodavca, na sastancima Povjerenstva; Generalni tajnik će im prisustvovati po dužnosti ili može odrediti svog predstavnika na ovim sastancima;

Prilikom imenovanja članova Povjerenstva, voditi će se računa o potrebi za balansiranim zemljopisnim sustavom ovog tijela i o raznovrsnosti kvalifikacijskog i osobnog statusa njegovih članova, kako sa ekonomske i socijalne, tako i sa pravne točke gledišta; članovi će biti imenovani na četiri godine i njihov mandat može biti obnovljen samo jednom; u slučaju upražnjavanja mjesta, član će biti zamijenjen svojim zamjenikom, a podrazumijeva se da će upražnjena mjesta i člana i njegovog zamjenika popuniti samo Povjerenstvo; ako se uprazni mjesto predsjedavajućeg, biti će zamijenjen pod gore navedenim uvjetima;

(c) Regionalne komisije WTO-a će djelovati, u slučajevima koji su predviđeni paragrafima I (g), (e) i (ž), kao i II (a), (b), (đ) i (e) koji slijede u ovom Protokolu, kao Regionalna povjerenstva za etiku turizma;

(d) Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma će donijeti vlastita *Pravila ponašanja*, koja će se primjenjivati podjednako, kada se izvrše potrebne izmjene, na *Regionalna povjerenstva*, kada ove djeluju kao *Regionalna povjerenstva za etiku turizma*; prisustvo dvije trećine članova Povjerenstva biti će neophodno da se osigura kvorum na njegovim sastancima, u slučaju odsustva nekog člana, on može biti zamijenjen svojim zamjenikom, u slučaju podjednakog broja glasova, predsjedavajući će imati presudan glas;

(e) Prilikom predlaganja kandidature za eminentnu ličnost koja treba biti član Povjerenstva, svaka članica WTO-a će se obvezati da pokriva putne troškove i troškove dnevnica prilikom sudjelovanja na sastancima osobe čiju su nominaciju predložili, što znači da članovi Povjerenstva neće primati bilo kakvu naknadu; troškove napravljene sudjelovanjem predsjedavajućeg Komisije, koje je također bez naknade, može snositi budžet WTO-a; tajništvo Povjerenstva biti će osigurano od strane službi WTO-a; preostali troškovi poslovanja koje plaća Organizacija mogu, u cjelini ili djelomično, teretiti poseban fond koji se financira iz dobrovoljnih priloga;

(f) Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma sastajati će se u principu jednom godišnje; kad god mu se podnese neki spor na rješavanje, predsjedavajući će savjetovati druge članove i Generalnog tajnika WTO-a o potrebi sazivanja vanrednog sastanka;

(g) Dužnosti Svjetskog povjerenstva za etiku turizma i Regionalnih komisija WTO-a biti će ocjena izvršavanja ovog Kodeksa i posredovanje; radi doprinosa radu mogu biti pozvani stručnjaci ili vanjske institucije;

(h) Na osnovi periodičnih izvještaja koje podnose Punopravne članice, Udružene članice i Pridružene članice WTO-a, Regionalne komisije WTO-a će, svake druge godine, u svojstvu Regionalnih povjerenstava za etiku turizma, ispitati primjenu Kodeksa u svojim područjima; oni će registrirati svoje zaključke u izvještaju Svjetskom povjerenstvu za etiku turizma; izvještaji regionalnih komisija mogu sadržavati prijedloge za izmjenu ili dopunu Općeg etičkog kodeksa u turizmu;

(i) Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma vršiti će zadatak globalnog "psa čuvara" u vezi sa problemima koji se javljaju u izvršavanju Kodeksa i u vezi sa predloženim rješenjima; oni će objediniti izvještaje koje su sačinile Regionalne komisije i dopuniti ih informacijama prikupljenim uz pomoć Generalnog tajnika i podršku Povjerenstva pridruženih članica, u kojima će biti sadržani, ukoliko se pojavi potreba, prijedlozi izmjena i dopuna Općeg etičkog kodeksa u turizmu;

(j) Generalni tajnik će uputiti izvještaj Svjetskog povjerenstva za etiku turizma Izvršnom savjetu, zajedno sa svojim vlastitim zapažanjima, radi razmatranja i prenošenja generalnoj skupštini preporuke Savjeta; Generalna skupština će odlučiti koje naredne aktivnosti da preuzme u vezi sa izvještajem i predloženim preporukama, a koje će nacionalne turističke administracije i drugi sudionici u razvoju turizma zatim imati zadatak da ih izvrše;

## **MEHANIZMI POSREDOVANJA U RJEŠAVANJU SPOROVA**

(a) U slučaju spora koji se tiču tumačenja ili primjene Općeg etičkog kodeksa u turizmu, dva ili više sudionika u razvoju turizma mogu se zajednički obratiti Svjetskom povjerenstvu za etiku turizma; ako je spor nastao između dva ili više sudionika koji pripadaju istoj regiji, strane se po ovom pitanju trebaju obratiti nadležnom Regionalnom povjerenstvu WTO-a, u njenom svojstvu Regionalnog povjerenstva komisije za etiku turizma;

(b) Države, kao i turistička poduzeća i institucije, mogu se izjasniti da unaprijed prihvataju nadležnost Svjetske komisije za etiku turizma ili Regionalne komisije WTO-a za bilo koji spor koji se tiče tumačenja ili primjene ovog Kodeksa, ili za određene kategorije sporova, u ovom slučaju, povjerenstvo ili nadležna Regionalna komisija će biti smatrane kao punovažno jednostrano ovlaštene od druge stranke u sporu;

(c) Kad je spor podnijen u prvom stupnju na razmatranje Svjetskom povjerenstvu za etiku turizma, predsjedavajući će imenovati Podpovjerenstvo od tri člana, koji će biti odgovoran za ispitivanje spora;

(d) Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma, kome je spor upućen, donijeti će odluku na osnovu dokumentacije koje su sačinile stranke u sporu; Povjerenstvo može zatražiti od stranaka dodatne informacije i, ukoliko smatra korisnim, može ih saslušati na njihov zahtjev; troškove učinjene ovim saslušanjem, snositi će stranke, osim ako Povjerenstvo ne bude okolnosti smatralo izuzetnim; neodazivanje jedne od stranaka, iako je njoj ili njemu bila dana razumna mogućnost da sudjeluje na saslušanju, neće spriječiti Povjerenstvo da donese odluku;

(e) Ukoliko se stranke nisu drugačije dogovorile, Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma objaviti će svoju odluku u roku do tri mjeseca od datuma kada su mu se obratile; ono će prezentirati preporuke strankama u formi koja je

odgovarajuća osnova za rješenje spora; stranke će odmah informirati predsjedavajućeg Povjerenstva, koji je ispitivao spor, o aktivnostima koje su poduzete u vezi s ovim preporukama;

(f) Ako je spor upućen Regionalnoj komisiji WTO-a, ona će objaviti svoju odluku uz odgovarajuće prilagođavanje istoj proceduri, koju primjenjuje Svjetsko povjerenstvo za etiku turizma kada posreduje u prvom stupnju;

(g) Ako se u periodu od dva mjeseca nakon objavljivanja prijedloga Povjerenstva ili Regionalnih komisija stranke ne uspiju sporazumjeti oko uvjeta krajnjeg rješenja spora, stranke ili jedna od njih mogu uputiti spor na plenarnu sjednicu Svjetskog povjerenstva za etiku turizma; kada je Povjerenstvo donijelo odluku u prvom stupnju, članovi Podpovjerenstva koji je ispitivao spor ne mogu sudjelovati na ovoj plenarnoj sjednici već njihovi zamjenici;

(h) Plenarna sjednica Svjetskog povjerenstva za etiku turizma donijeti će svoje odluke u skladu sa procedurom iz paragrafa II (g) i (d), iznijetim naprijed; ukoliko nikakvo rješenje nije pronađeno na prethodnom nivou, on će formulirati konačne zaključke za rješenje spora, koje će strankama, ukoliko se slažu sa njihovim sadržajem, biti preporučene za primjenu u što je moguće kraćem roku; ovi zaključci biti će javni, čak i ako proces posredovanja još nije uspješno okončan i jedna od stranaka odbija prihvatiti predložene konačne zaključke;

(i) Punopravne članice, Udružene članice i Pridružene članice WTO-a, kao i države koje nisu članice WTO-a, mogu objaviti da unaprijed prihvataju kao obavezne i, gdje je to moguće, kao predmet jedinstvenog osiguranja reciprociteta, konačne zaključke Svjetskog povjerenstva za etiku turizma u vezi sa sporovima, ili u privatnim sporovima u kojima su oni stranka;

(j) Isto tako, države mogu prihvatiti kao obavezan, ili kao predmet izvršenja, konačni zaključak Svjetskog povjerenstva za etiku turizma u sporovima u kojima su stranke njihovi državljani ili koje trebaju biti primijenjene na njihovom teritoriju;

(k) Turistička poduzeća i institucije mogu uključiti u svoje ugovore odredbu o obaveznosti konačnih zaključaka Svjetskog povjerenstva za etiku turizma, u odnosima sa njihovim ugovornim strankama.

## LITERATURA

1. Antunac I.: Turizam i ekonomska teorija, Institut za istraživanje tržišta, Zagreb, 1985.
2. Dulčić A.: Turizam, načela i praksa, Institut za turizam, Zagreb, 1999.
3. Foster D.: Travel and Tourism Management, MacMilan, London, 1985.
4. Franić M.: Turističke zajednice, od zakonske inicijative do osnivanja 1990-1995., Zagreb, Golden marketing, 2000.
5. Goodall B., Ashworth G.: Marketing in the Tourism industry - The Promotion of Destination Regions, Rotledge, London, 1988.
6. Heath E., Wall G.: Marketing Tourism Destination - A strategic Planning Aproach, John Wiley and Sons, Inc., Toronto, 1992.
7. Hitrec T.: Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept, Turizam br.3-4, Zagreb, 1995.
8. Hodgson A.: The Travel and Tourism Industry - Strategies for the Future, Pergamon Press, London, 1987.
9. Jadrešić V.: Problemi ustroja neprofitne organizacije u Hrvatskoj - Hrvatska u europskom turizmu, Zbornik radova, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1995.
10. Jadrešić V.: Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
11. Kaiser C., Helber L.: Tourism, Planning, and Development, Heinemann, London, 1978.
12. Kotler F. : Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1988.
13. Kušen E. : Turistička atrakcijska osnova, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
14. Magaš D. : Turistička putovanja kao ekonomska dobra - Turistički management , Hotelijerski fakultet, Opatija, 1995.
15. Magaš D. : Destinacijski razvoj turizma i strategije turističke politike, Hotelska kuća 95., Zbornik radova, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1996.
16. Magaš D. : Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.
17. Medlik S. : Managing Torism, Butterworth and Heinemann, London, 1991.
18. Middleton V.T.C. : Marketing in Travel and Torism, Heinemann, London, 1988.
19. Richards B. : Marketing turističkih atrakcija, festivala i posebnih događaja, Potecon, Zagreb, 1997.
20. Vukonić B. : Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija, Turizam, br.3-4, Zagreb, 1995.
21. Vukonić B. : Upravljanje destinacijom- zadaća lokalne uprave, Skripta "destinacijski management", Institut za turizam, Zagreb, 1996.
22. Weber S. : Istraživanje i ostale funkcije marketinga u turizmu- potreba revizije shvaćanja, Turizam br.5, Zagreb, 1991.
23. Weber S. : Determinante atraktivnosti turističkih destinacija - županija u Hrvatskoj, Turizam, br. 3-4, Zagreb, 1995.
24. Wit S., Brooke M., Buckley P.: The Management of international Tourism, Unwin Hyman, London, 1991.
25. Wit S. Mountinho L.: Tourism Marketing and Management Handbook, Prentice Hall International, London, 1991.



# SADRŽAJ

U V O D .....	1
1.0. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO ISHODIŠTE TURISTIČKE AKTIVNOSTI (Mikel Čivljak) .....	5
1.1. Nastanak turističkih destinacija u Hrvatskoj .....	5
2.0. TURISTIČKI MOTIVI .....	15
3.0. FENOMENOLOGIJA USLUŽNE EKONOMIJE KAO POKRETAČKE SNAGE RAZVOJA TURIZMA (Ratko Dobre) .....	29
3.1. Razvoj uslužne ekonomije .....	29
3.2. Definicija usluga .....	33
3.3. Koncept marketinga usluga u turizmu .....	36
4.0. RAZVOJ TURIZMA KAO DRUŠTVENO EKONOMSKOG FENOMENA .....	39
4.1. Definiranje pojma turizma .....	39
4.2. Povijesni aspekti razvoja turizma .....	42
4.2.1. Epoha turizma privilegiranih klasa .....	43
4.2.2. Epoha suvremenog turizma .....	45
4.3. Suvremena dimenzija izučavanja razvoja turizma .....	46
4.3.1. Pojam turizma kao gospodarske djelatnosti .....	49
4.3.2. Karakteristike turizma kao gospodarske djelatnosti .....	51
4.3.3. Društveni značaj turizma .....	54
5.0. TEMELJNI ČIMBENICI TURIZMA .....	55
5.1. Pokretački čimbenici .....	55
5.2. Čimbenici ponude .....	58
5.3. Posrednički čimbenici .....	59
5.4. Čimbenici turističke potrebe i turističke potrošnje .....	60
5.5. Čimbenici turističke potražnje .....	64
5.5.1. Karakteristike međuodnosa turističke ponude i potražnje .....	65
6.0. TEMELJNE FUNKCIJE TURIZMA .....	67
6.1. Utjecaj turizma na društveni proizvod i narodni dohodak .....	68
6.2. Utjecaj turizma na brži razvoj nedovoljno razvijenih područja .....	69
6.3. Utjecaj turizma na platnu bilancu .....	69
6.4. Utjecaj turizma na zapošljavanje .....	70
6.5. Utjecaj turizma na turističko gospodarstvo .....	71
6.6. Indirektne i multiplikativne funkcije turizma .....	72
6.7. Neekonomске funkcije turizma .....	73
7.0. ČIMBENICI RELEVANTNI ZA UPRAVLJANJE (MENADŽMENT) TURISTIČKOM DESTINACIJOM .....	75
7.1. Analiza makro okruženja .....	75
7.1.1. Ekonomsko okruženje .....	76
7.1.2. Socio-kulturno okruženje .....	77
7.1.3. Političko okruženje .....	78
7.1.4. Tehnološko okruženje .....	79
7.1.5. Ekološko okruženje .....	80

8.0. ANALIZA TRŽIŠTA .....	83
9.0. ANALIZA KONKURENCIJE .....	87
10.0. ANALIZA INTERNIH RESURSA TURISTIČKE DESTINACIJE .....	89
11.0. SWOT ANALIZA .....	90
12.0. DEFINIRANJE ELEMENATA ZA UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM .....	96
12.1. Misija turističke destinacije .....	98
12.2. Ciljevi turističke destinacije.....	105
12.2. Usmjerenje turističke destinacije .....	111
13.0. STRATEGIJA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM.....	115
13.1. Modeli koji olakšavaju izbor strategije turističke destinacije.....	118
13.2. Strategija segmentacije turističkog tržišta .....	122
13.3. Strategija diferenciranja proizvoda turističke destinacije .....	125
13.4. Strategija profiliranja imidža i pozicioniranja turističke destinacije .....	126
14.0. UPRAVLJANJE INSTRUMENTIMA MARKETING MIKS-A TURISTIČKE DESTINACIJE .....	129
14.1. Strategija turističkog proizvoda turističke destinacije .....	130
14.2. Strategija cijena turističke destinacije.....	133
14.3. Strategija promocije turističke destinacije .....	135
14.4. Strategija kanala prodaje turističke destinacije.....	138
14.5. Strategija kontrole marketing aktivnosti turističke destinacije.....	140
15.0. ORGANIZIRANOST TURISTIČKE DESTINACIJE <b>(Pave Župan Rusković)</b> .....	142
15.1. Nacionalne turističke organizacije kao oblik makro organiziranja turizma .....	142
15.2. Temeljni zadaci i forma organiziranja nacionalne turističke organizacije .....	144
15.3. Organizacijski oblici organiziranja turističkih organizacija u Hrvatskoj .....	150
15.4. Upravljački sustavi turističkih organizacija u Hrvatskoj .....	152
15.5. Internacionalne turističke organizacije .....	154
16. OPĆI ETIČKI KODEKS U TURIZMU .....	157
LITERATURA	