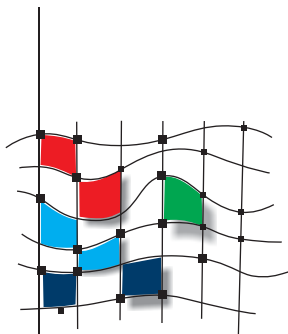


GLAVNI PLAN I STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE

Izvještaj 6. Ograničenja i ključni izazovi razvoja turizma u RH

Zagreb, siječanj 2012.



GLAVNI PLAN I STRATEGIJA
RAZVOJA TURIZMA
REPUBLIKE HRVATSKE

Izveštaj **6.** Ograničenja i ključni izazovi
razvoja turizma u RH

Naručitelj:



Voditelj i koordinator projekta:

Dr. sc. Siniša Horak

Voditelj izvještaja:

Dr. sc. Ivo Kunst

Autori:

Dr. sc. Sanda Čorak

Mr. sc. Neven Ivandić

Dr. sc. Zoran Klarić

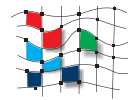
Dr. sc. Ivo Kunst

Dr. sc. Renata Tomljenović

Vanjski suradnik:

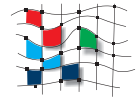
Dr. sc. Saša Poljanec Borić

Zagreb, siječanj 2012.



SADRŽAJ

1. UVOD	4
2. OGRANIČAVAJUĆI ČINITELJI TURISTIČKOG RAZVOJA RH	5
2.1. Institucionalno okruženje	6
2.2. Upravljanje prostorom	11
2.3. Privlačenje investicija	18
2.4. Upravljanje destinacijom	20
2.5. Eksterni činitelji	26
2.6. Zaključak	29
3. KLJUČNE DILEME I IZAZOVI BUDUĆEG TURISTIČKOG RAZVOJA RH	30
3.1. Bitne odrednice dugoročno poželjne slike hrvatskog turizma	30
3.2. Učinkovitost marketinških aktivnosti u kreiranju imidža i privlačenju potražnje	33
3.3. Upravljanje kvalitetom destinacijskog proizvoda	35
3.4. Racionalno korištenje turističkih razvojnih zona	36
3.5. Uloga stranog kapitala i globalnih hotelskih brendova u razvoju hrvatskog turizma	36
3.6. Odnos prema stranim mainstream turoperatorima	38
3.7. Razvoj turizma na osjetljivim dijelovima hrvatskog teritorija	39
3.8. Razvoj nekoliko globalno prepoznatljivih integriranih resort projekata – da ili ne?	41
3.9. Produljenje sezone	43
3.10. Ubrzavanje razvoja kontinentalnog turizma	45
3.11. Zaključak	47



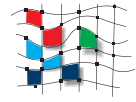
1. UVOD

Turistički rast i razvoj nije moguće promatrati izvan realnih socijalnih, ekonomskih, kulturnih i/ili političkih kretanja u neposrednom okruženju, kako internom, tako i eksternom. Konkretni razvojni ciljevi turističke razvojne politike nužno su uzročno-posljedično povezani sa širom problematikom društveno-političkog i gospodarskog razvoja neke zemlje i/ili uže administrativno-teritorijalne cjeline. Samim tim, razvoj turizma u znatnoj je mjeri uvjetovan brojnim činiteljima na koje neposredni dionici turističkog razvoja ne mogu sami bitnije utjecati.

Dugoročno održivi turistički rast i razvoj podrazumijeva postizanje svojevrsnog razvojnog konsenzusa između svih relevantnih dionika destinacijskog razvoja bez obzira da li je riječ o lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini. To podrazumijeva ne samo potrebu međusobnog usuglašavanja stavova (vizija, ciljevi, prioritete, dinamika) nositelja javne vlasti, poduzetničkog sektora, civilnih udruga i lokalne populacije, već i jasno razumijevanje prostornih mogućnosti destinacije i očekivanja turističkog tržišta. Pritom već i same fraze “usuglašavanje stavova” i “razumijevanje prostornih mogućnosti” upućuju na određena razvojna ograničenja i dileme subjektivnog i/ili objektivnog karaktera, odnosno na potrebu traženja najboljih rješenja u datim uvjetima.

Polazeći od saznanja do kojih se došlo tijekom rada na sagledavanju bitnih značajki dosadašnjeg turističkog razvoja i analizi održivosti hrvatskog turizma (cjelina A), **prvi je dio** ovog izvještaja posvećen sagledavanju nekih od mogućih ograničenja poželjnog turističkog rasta i razvoja Hrvatske kako bi se ona ne samo prepoznala, već kako bi svi dionici turističkog razvoja Hrvatske, koordinirano i sustavno počeli djelovati na njihovom otklanjanju i/ili barem minimiziranju. Istodobno, **drugi dio** izvještaja posebno problematizira određen broj razvojnih izazova o kojima valja zauzeti jasan stav u cilju definiranja buduće razvojne vizije hrvatskog turizma do 2020. godine.

Izveštaj *Ograničenja i ključni izazovi razvoja turizma u RH* predstavlja šesti od trinaest pojedinačnih izvještaja kojima se, sukladno Projektnom zadatku Ministarstva turizma, razrađuje *Glavni plan i strategija razvoja turizma RH*. Riječ je također o prvom od dva izvještaja koji sačinjavaju cjelinu B, *Ograničenja i ključni izazovi razvoja turizma u RH*.



2. OGRANIČAVAJUĆI ČINITELJI TURISTIČKOG RAZVOJA RH

Na temelju analiza i zaključaka do kojih se došlo tijekom dosadašnjeg rada na *Glavnom planu i strategiji razvoja turizma RH*, uključujući i rezultate provedenih kvantitativnih primarnih istraživanja i fokus grupa s dionicima turističkog razvoja, izdvojeno je 14 ključnih ograničavajućih činitelja budućeg turističkog razvoja Hrvatske. Te je činitelje, prema tematici, moguće razvrstati u sljedećih pet cjelina:

a) Institucionalno okruženje

- Zakonski okvir
- Proces privatizacije
- Tržišna struktura turističkog gospodarstva

b) Upravljanje prostorom

- Postojeći sustav prostornog planiranja i njegova učinkovitost
- Sustav razvoja/upravljanja razvojno-investicijskim projektima na turističkim lokalitetima pod kontrolom jedinica lokalne samouprave
- Dinamika rasta smještajnih jedinica namijenjenih tržištu nekretnina
- Prihvatni potencijal turističkih regija

c) Privlačenje investicija

- Percepcija stranih investitora o Hrvatskoj
- Investicijska klima

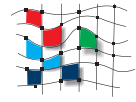
d) Upravljanje destinacijom

- Današnja struktura turističkog smještaja
- Izvansmještajna ponuda u kontekstu stvaranja turističkog lanca vrijednosti
- Destinacijski menadžment
- Razina upravljačkih znanja i vještina – privatni i javni sektor

e) Eksterni činitelji

- Klimatske promjene
- Izvanredne situacije

Svi prepoznati ograničavajući činitelji budućeg rasta i razvoja hrvatskog turizma, s izuzetkom klimatskih promjena i izvanrednih situacija, mogu se rješavati autonomno i isključivo unutar hrvatskih granica. Drugim riječima, riječ je ponajviše o subjektivnim slabostima čije učinkovito rješavanje/otklanjanje/ublažavanje ovisi ponajviše o stupnju posvećenosti razvoju turizma i međusobnoj koordiniranosti nositelja javne izvršne vlasti na nacionalnoj, regionalnoj i/ili lokalnoj razini.



2.1. INSTITUCIONALNO OKRUŽJE

Zakonski okvir

Zakonska problematika od interesa za efikasno upravljanje turizmom i/ili s njim neposredno povezanim aktivnostima u nas je, samo manjim dijelom regulirana s nekoliko, posebno za tu svrhu, osmišljenih zakona¹. Pritom su odredbe svakog od tih zakona dodatno razrađene s velikim brojem provedbenih propisa² kojima je cilj jasna, transparentna i efikasna operacionalizacija specificiranih zakonskih rješenja.

Istodobno, a kako je riječ o gospodarskoj aktivnosti koja je usko povezana s cijelim nizom djelatnosti i/ili aktivnosti u ingerenciji većeg broja ministarstava, cjelokupna problematika privređivanja u sferi turizma i ugostiteljstva, u nas se, većim dijelom, mora "iščitavati" iz različitih odredbi cijelog niza zakona i/ili provedbenih propisa.

Sam njihov broj³, ali i činjenica da ih donose različita tijela državne uprave ukazuju na potencijalni "pravno-legislativni rašomon" u kojem se nikome nije lako snaći. Na to su ukazali ne samo rezultati provedene ankete javnog sektora, već i stavovi sudionika šest fokus grupa na kojima su sudjelovali predstavnici brojnih i raznovrsnih udruga iz domene hotelijerstva, kampinga, privatnog smještaja i ugostiteljstva, kao i nautičkog, ruralnog, zdravstvenog, kulturnog i pustolovnog turizma⁴, a koje su za potrebe izrade Glavnog plana i strategije razvoja turizma Hrvatske održane tijekom rujna i listopada 2011. godine.

Tako, primjerice, čak 23% župana, odnosno 32% direktora županijskih TZ smatra da postojeći zakonski okvir predstavlja ozbiljno ograničenje daljnjem turističkom razvoju Hrvatske⁵. S druge strane, velik broj primjedbi sudionika fokus grupa također se odnosio na neprimjerenost zakonskog okvira, pri čemu se većina primjedbi mogu se razvrstati u nekoliko karakterističnih "tema" kao što su a) nefunkcionalnost, b) neprimjerenost, i/ili c) nedorečenost postojećih zakonskih odredbi.

Primjerice, kad je riječ o **nefunkcionalnosti postojećeg legislativnog okvira**, sudionici fokus grupa posebno su ukazali na nedostatke kao što su, primjerice, brojnost zakona i provedbenih propisa te njihove učestale promjene ("*Zakone treba napisati od početka*"; "...u zakonima i pravilnicima nitko se ne može snaći – oni su ključno ograničenje razvoja"; "*Toliki broj zakona omogućava prebacivanje odgovornosti između pojedinih institucija javne vlasti - ne zna se tko je odgovoran*"; "*Zakoni su takvi da uvijek ostavljaju mogućnost inspekcijama da vas za nešto kazne*"). Nadalje, različiti dionici turističkog razvoja ukazali su i na činjenicu da privređivanje u turizmu, osim resornog ministarstva, neposredno i/ili posredno regulira i cijeli niz drugih ministarstava kroz zakone koji ponekad nisu međusobno usklađeni, a što se odražava na poslovanje u različitim sferama turističkog privređivanja ("*...uvjete poslovanja i cjelokupno privređivanje u turizmu regulira cijeli niz ministarstava koja nisu međusobno koordinirana. To stvara pravnu nesigurnost jer se uvijek nađe neka odredba koje niste svjesni te koje se, stoga, ne pridržavate*"; "*Zakon o hrani napravljen je za potrebe sanatorija. HACCP*").

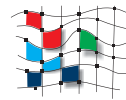
¹ Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 68/07 i NN 88/10), Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 138/06), Zakon o boravišnoj pristojbi (NN 152/08 i NN 59/09), Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08), Zakon o članarinama u turističkim zajednicama (NN 152/08 i NN 88/10), Zakon o turističkom i ostalom građevinskom zemljištu neprocijenjenom u postupku pretvorbe i privatizacije (NN 92/10), Zakon o igralištima za golf i Zakon o njegovim izmjenama i dopunama (NN 152/08 i NN 80/10).

² Tako je, primjerice, Zakon o pružanju usluga u turizmu popraćen s dodatnih 12 pravilnika, Zakon o boravišnoj pristojbi s dodatnih 11 pravilnika i/ili uredbi, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti s dodatnih 10 pravilnika, Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma s dodatna 4 pravilnika, Zakon o članarinama u turističkim zajednicama s dodatna 4 pravilnika, dok je primjena odredbi Zakona o turističkom i ostalom građevinskom zemljištu neprocijenjenom u postupku pretvorbe i privatizacije pojašnjena s dodatne 3 uredbe.

³ Prema službenim web stranicama Ministarstva turizma, privređivanje u turizmu regulirano je s dodatnih 65 zakona i/ili zakonska akta.

⁴ Sudionici fokus grupa: FG 1 – 28. 9. 2011. – Sekcija medicinskog turizma HGK, Klaster medicinskog turizma, Udruga za razvoj medicinskog turizma, Zajednica wellness turizma, Zajednica pustolovnog turizma, Hrvatska gorska služba spašavanja; FG 2 – 30. 9. 2011. – Zajednica ronjenja, Udruženje hrvatskih marina, Udruženje chartera, Marina Punat, ACI Marina Jezera, Marina Kornati, Adriatic charter, HKG u ime malih brodara; FG 3 – 3. 10. 2011. – Sekcija eko-etno sela HKG, Sekcija TSOPG, Udruženje HUUD HGK, AZRRI-Pazin, Sekcija obiteljskog smještaja HGK, Strukovna skupina obiteljskog smještaja i turizma; FG 4 – 4. 10. 2011. – Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske, Hrvatska udruga kampova, Kamping udruženje Hrvatske, Udruga top kamping kvalitete, Hrvatski auto klub; FG 5 – 19. 10. 2011. Udruga obiteljskih i malih hotela Hrvatske; FG 6 – 20. 10. 2011. – Savjet za kulturni turizam Ureda za kulturni turizam HTZ.

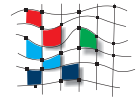
⁵ Na razini turističke makroregije Sjeverni Jadran, ovaj postotak dostiže 67%, odnosno čak 100% u slučaju direktora županijskih TZ.



je prikladan samo za velike proizvođače hrane i velike turističke sustave, ali nikako nije za male ponuđače“; „prostorni planovi ne dopuštaju lociranje medicinskih ustanova izvan naseljenih mjesta“, „...marine spadaju pod više ministarstava, a oni međusobno ne surađuju što se prelama preko kupaca/ nautičara“; „... danas treba prikupiti devet raznih potvrda do bi se brod pustilo u more. Za to, i to ako znaš postupak, treba do 3 mjeseca“; „... sadašnji Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama je toliko loš da nije moguće provesti natječaj za izgradnju novih marina“). Nedovoljna funkcionalnost zakonskih odredbi vidljiva je i u činjenici da se, primjerice, kod promjene titulara vlasništva na ugostiteljskom objektu, svi atesti za opremu moraju ponovo ishoditi jer se isti danas odobravaju na ime vlasnika/voditelja, a ne na razini objekta („to je legalni način ‘reketarenja’ ugostitelja“). U slučaju agroturizma, nadalje, problem je što većina OPG-a najčešće nisu u mogućnosti istodobno se registrirati za obavljanje turističke djelatnosti i i za obavljanje neke druge uslužne aktivnosti u sklopu svog domaćinstva. Primjerice, da bi u sklopu svoje ponude OPG-i mogli prodavati gostu poljoprivredne proizvode, npr. sir ili kobasice, nije dovoljno da imaju svoje krave i/ili svinje, već moraju imati i registriranu mljekaru ili mesnicu („OPG može biti proizvođač primarnog poljoprivrednog proizvoda, npr. žive životinje, ali ne može biti proizvođač mesa koje se stavlja u javnu potrošnju, osim u slučaju da raspolaže vlastitim i zakonski odobrenim objektom za klanje i rasijecanje“; „ako jedan vlasnik ima i OPG i hotel, ne može prodavati poljoprivredne proizvode sa svog OPG-a u hotelu. Ako ima lovište i hotel, ne može prodavati meso od divljači u hotelu. Stoga se posluje na crno, za ‘cash’ jer, s obzirom da ne postoji ‘sljedljivost’ prodane robe, nije moguće izdati račun“).

S druge strane, a što ste tiče **neprijemnosti pojedinih zakonskih odredbi**, sudionici fokus grupa posebno su apostrofirali neadekvatnost odredbi i/ili preveliku ‘strogoću’ u kategorizaciji objekata turističke ponude („hotel u većini europskih zemalja i SAD-u ne mora imati restoran (kuhinju i blagovaonicu) koji je propisan kao obavezan element u Pravilniku. Zašto bi Hrvatska sama sebi propisivala puno teže i skuplje standarde za hotele a time i za sve druge ugostiteljske objekte od vodećih svjetskih i europskih hotelskih standarda?“; „...trenutno je razvrstavanje i kategorizacija smještajnih objekata riješeno kroz četiri skupine smještajnih objekata: hoteli - 6 vrsta objekata, kampovi i druge vrste - 11 vrsta, objekti u domaćinstvu - 5 vrsta i seljačka domaćinstva - 5 vrsta objekata izuzetno je komplicirano. Razlikovanje pojedinih vrsta smještaja unutar karakterističnih skupina danas nije lako niti profesionalcima u turizmu, a o gostima da i ne govorimo“). Nadalje, u neprijemnost pojedinih zakonskih odredbi dionici fokus grupa svrstavaju i današnju stopu PDV-a, ali i brojnost/visinu raznih parafiskalnih davanja („...fiskalna i parafiskalna davanja znatno su veća od onih u zemljama relevantnog konkurentskog okružja što smanjuje cjenovnu konkurentnost i negativno utječe na likvidnost“), kao i previše restriktivne odredbe postojećeg zakona o radu („Zakon o radu ne odgovara ugostiteljstvu“; „...sezonci u nas ne mogu odrađivati dužu satnicu tijekom sezone, što bitno poskupljuje troškove rada“; „...malim hotelima nije dopušten rad članova obitelji bez da ih se formalno zaposli). Konačno, dionici fokus grupa posebno su detaljno ukazali i na neprijemnost zakonske regulative u sferi nautičkog turizma („sadašnji nositelji koncesije marina nemaju nikakve prednosti pri produženju koncesija na pomorskom dobru, a ugovor ih obvezuje na stalna ulaganja u javnu infrastrukturu, čak i u zadnjim godinama pred istek koncesije. To je potpuno nestimulativno, tim više što prema sadašnjem zakonu koncesionari nemaju pravo na obeštećenje za objekte koje ostavljaju državi, odnosno nekom drugom koncesionaru“; „...oko 50% plovidbe u nautičkom turizmu realizira se kroz charter. Charteraši imaju ugovor u većini slučajeva s marinama na 1 godinu.“

Naposljetku, kad je riječ o **nedorečenosti pojedinih zakona i/ili zakonskih odredbi**, sudionici fokus grupa imali su potrebu naglasiti brojne manjkavosti u domeni pomorskog dobra i načinu izdavanja koncesija („Ne postoje dovoljno jasni kriteriji za utvrđivanje obuhvata područja koje se smatra pomorskim dobrom; “Uredba o postupku davanja koncesija i koncesijskih odobrenja za plažni prostor ne propisuje kriterije temeljem kojih povjerenstva trebaju vršiti izbor u slučaju više ponuda za istu lokaciju i/ili djelatnost“; “Nisu definirani kriteriji za izdavanje koncesije prema kojoj koncesionar ima pravo ograditi plažu, kao ni u kojem je slučaju moguća naplata ulaznica za korištenje plaže“). Nadalje, dionici turističkog razvoja su tijekom fokus grupa apostrofirali i razne nedorečenosti u sferi nautičkog čartera, posebice iz aspekta definiranja uvjeta za registraciju čartera („...nije definirano tko je vlasnik brodova, tko je charter tvrtka, a tko je charter agencija. U takvim se uvjetima jedan dio plovila danas iznajmljuje izvan legalnog čartera, dok se jedan dio plovila koristi kao vlasništvo tvrtki koje su iskoristile povlastice nabave brodova, ali ne obavljaju charter“; “Zbog nedovoljno jasnih i



nekonzistentnih propisa u nautičkom čarteru svakodnevno dolazi do problema s poreznim nadzorom, tumačenjima i obračunom PDV-a“). Konačno, rezultati fokus grupa ukazali su i na nedovoljno reguliran zakonski okvir koji bi trebao regulirati poslovanje malih kampova u sklopu domaćinstva (“Ako se ne omogući njihova legalizacija, rad i razvoj, velik broj malih kampova će se zatvoriti“), kao i na nejasne odrednice u kategorizaciji vila u sastavu T1 i T2 turističkih razvojnih zona (“Pojam vile nije definiran uslijed čega se pod vilama često grade apartmani“).

Već i okvirno sagledavanje navedenih pritužbi na postojeći pravno-legislativni okvir od interesa za pravne osobe uključene u turističko privređivanje, može se konstatirati da je riječ o golemom broju zakona i provedbenih propisa koje valja detaljno poznavati kako bi ih se moglo pridržavati. Istodobno, tako velik broj zakonskih akata relevantnih za turističko privređivanje indirektno upućuje i na svojevrsnu zakonsku prenormiranost čija direktna posljedica može biti tzv. “kreativni kaos“ u kojem su moguća razna, ponekad i proturječna, tumačenja relevantnih zakonskih odredbi, osobito ako je riječ o zakonskim aktima donesenim od strane različitih ministarstava. Osim što bitno otežavaju svakodnevno poslovanje velikom broju pravnih osoba (osobito onima u stranom vlasništvu), izuzetno kompleksna, a često i nedovoljno jasna zakonska regulativa reflektira se i na efikasnost sudstva te potiče pravnu nesigurnost. U takvim je institucionalnim uvjetima vrlo teško očekivati pojačanu investicijsku aktivnost domaćih pravnih osoba, a još manje privlačenje potencijalnih ulagača iz inozemstva.

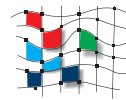
Dodatna otežavajuća okolnost za uspješno ovladavanje i jednoobrazno tumačenje bitnih odredbi hrvatskog zakonodavstva relevantnog ne samo za privređivanje u turizmu, već i šire, odnosi se na činjenicu da su se hrvatski zakoni i prije početka pristupnih pregovora za ulazak u EU članstvo (pre) često mijenjali, dopunjavali i/ili nadograđivali. Tome zasigurno nije pomogla ni EU pretpristupna situacija, kad je Hrvatska za potrebe uspješnog okončanja EU pristupnih pregovora, sve svoje zakone morala harmonizirati s pravnom stečevinom EU, pri čemu su se, ponekad i nedovoljno selektivno, koristila rješenja iz gospodarski, socijalno i/ili politički znatno naprednijih zemalja, uslijed čega su pojedine odredbe u mnogim zakonima, uredbama i/ili provedbenim propisima postavljene previše kruto, odnosno na način koji nije primjeren razvojnom trenutku u kojem se Hrvatska danas nalazi. Tome valja dodati i činjenicu da je velik broj zakona relevantnih za turističko privređivanje nastao bez sudjelovanja i/ili konzultacija meritornih osoba u vodećim domaćim pravnim osobama. Može se, stoga, zaključiti da je mehanički i tehnicistički pristup harmonizaciji hrvatskih zakona s EU pravnom stečevinom donio ne samo novu kompleksnost u ionako složenu pravno-legislativnu domenu, već je, u velikom broju slučajeva, i značajno dodatno otežao ionako teške uvjete poslovanja i razvoja turističkih poduzeća.

Proces privatizacije

Proces privatizacije podrazumijeva svaki postupak promjene titulara vlasništva nad gospodarskim subjektima u pretežitom državnom vlasništvu u korist privatnog sektora. Kad je riječ o Hrvatskoj, proces privatizacije nekadašnjih društvenih poduzeća bio je dominantno u funkciji ukidanja socijalističkog društvenog uređenja i/ili vlasništva te prelaska na tržišni način privređivanja. Iako se najvećim dijelom odvijao u nepovoljnim uvjetima Domovinskog rata, proces privatizacije nastavio se i u razdoblju poraća i reintegracije do 1995. godine okupiranog hrvatskog teritorija. Neovisno, dakle, o činjenici da je započeo prije gotovo dvadeset godina, proces privatizacije gospodarskih subjekata u nas još uvijek nije završen. To se odnosi i na određen broj trgovačkih društava u sferi turizma i ugostiteljstva, pri čemu valja naglasiti i činjenicu da su se tijekom cijelog tog razdoblja, s više ili manje uspjeha, koristili različiti privatizacijski modeli⁶.

Za razliku od nekih drugih gospodarskih sektora/industrijskih grana kao što su, primjerice, elektroprivreda, šumsko i vodno gospodarstvo, javni prijevoz, JANAF i sl. u kojima se izostanak procesa privatizacije može opravdati potrebom zaštite vitalnih nacionalnih interesa (‘prirodni monopol’),

⁶ Tako je, primjerice, proces privatizacije društvenih poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu počeo tzv. pretvaranjem bankarskih potraživanja u vlasničke uloge. Potom su uslijedile prodaje većinskih vlasničkih paketa privatnim investitorima, odnosno u rijetkim slučajevima i menadžerski i/ili radnički *buy-outovi*, da bi se, u završnoj fazi, privatizacija vršila putem kuponske privatizacije, a posredovanjem tzv. privatizacijskih investicijskih fondova.



odnosno interesa lokalnog stanovništva kao neposrednih korisnika usluge, u domeni turističkog privređivanja to nikako ne može biti slučaj. Riječ je, naime, o gospodarskoj domeni čiji je prosperitet svugdje u svijetu najizravnije povezan s privatnim poduzetništvom.

Drugim riječima, a uslijed činjenice da trajno i/ili privremeno zadržavanje jednog dijela turističko-ugostiteljskih poduzeća u državnom vlasništvu, u uvjetima tvrdog budžetskog ograničenja, rezultira ne samo trajnim odsustvom značajnijih kapitalnih ulaganja u podizanje konkurentnosti objekata turističke ponude, ali i obrazovanje zaposlenih, već i birokratskim načinom dnevno-operativnog vođenja poslovanja, takva su poduzeća sustavno nagrizala kapitalnu supstancu, postupno gubila konkurentsku poziciju, a time i polako tržišno odumirala.

Kao najizrazitiji primjeri nezavršene privatizacije trgovačkih društava u djelatnosti turizma i ugostiteljstva u nas ističu se Hoteli Maestral d.d. (Dubrovnik), HTP Korčula d.d., HTP Orebić d.d., Hoteli Plat d.d., Hoteli Makarska d.d., Hoteli Živogošće d.d., Hoteli Podgora d.d., crikvenički Jadran d.d., rapski HTP Imperijal, trogirski hotel Medena d.d., ZRC Lipik, Bizovačke toplice d.d., ACI d.d., odnosno cjelokupni turistički portfelj agencije AUDIO izdvojen u Club Adriatic (kamp Pineta – Fažana, kamp Uvala Slana – Selce, hotel Hrvatska – Baška Voda, hotel i dependanse Alem – Baško Polje, kamp Baško Polje, hotel i bungalovi Komodor – Orebić, kamp Perna – Orebić). Riječ je redom o gospodarskim subjektima koji, usprkos činjenici što posluju u izuzetno povoljnom gospodarskom mikro-okruženju, i dalje ostvaruju ispodprosječne poslovne rezultate, a nerijetko i gubitke. Svemu ovome valja dodati i cijeli niz atraktivnih, a gospodarski (turistički) neiskorištenih zemljišta, od kojih se svojim razvojnim potencijalima posebno izdvaja kompleks u ratu porušenih hotela u Kuparima.

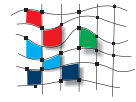
U usporedbi s privatiziranim gospodarskim subjektima, neprivatizirana trgovačka društva u domeni turizma i ugostiteljstva, s izuzetkom donekle ACI-a i Hotela Makarska, redom su podinvestirana, podkapitalizirana, kadrovski prekapacitirana, zastarjelih proizvoda i, u pravilu, bez vizije vlastitog razvoja. Pa ipak, neovisno o svim nabrojanim negativnim obilježjima njihovog poslovanja, ujedno i razlozima za njihovu brzu i efikasnu privatizaciju, nositelji državne vlasti stalno pronalaze (politički uvjetovane) razloge da odgode ovaj proces i održe pat poziciju. Čak i u rijetkim slučajevima kad se donese odluka u privatizaciji pojedinog trgovačkog društva i/ili objekta turističke ponude u sastavu nekog od neprivatiziranih poduzeća, samo vođenje privatizacijskog procesa ukazuje ili na nedostatak prihvatljivog privatizacijskog modela, ili na nedovoljno razumijevanje turističkog poslovanja, njegovih zakonitosti i prihvatljivih cijena. Najbolja potvrda ove konstatacije je činjenica da nijedan od nekoliko, relativno recentnih pokušaja privatizacije, primjerice, hotela Živogošće, TRC Bizovačke toplice, odnosno turističkog naselja Bon Repos (u sklopu HTP Korčula) nije urodio plodom ni nakon višestrukog ponavljanja natječaja.

U cijeloj ovoj priči nije nebitna ni činjenica da svojim nedostatkom jasne vizije, modela i/ili načina privatizacije turističko-ugostiteljskih poduzeća u javnom vlasništvu, odnosno pokušajima prevladavanja akumuliranih gubitaka iz prošlosti na potencijalnog kupca, nositelji državne vlasti (tj. agencija AUDIO) ne samo da nanose trajnu štetu državnom proračunu (pokriavanje troškova poslovanja i/ili "hladnog pogona"), već i narušavaju vlastiti kredibilitet s izrazito negativnim posljedicama kako na privlačenje stranog kapitala, tako i na ukupni imidž zemlje u izuzetno osjetljivoj fazi europske dužničke krize, rasta cijene nacionalnog zaduživanja i budućnosti Eurozone.

Tržišna strukturiranost hrvatskog turističkog korpusa

U tržišnom načinu privređivanja, ovisno o prevladavajućim značajkama privređivanja u pojedinim gospodarskim sektorima i/ili granama, uobičajeno je razlikovati četiri moguća tržišna režima – perfektu konkurenciju, monopolsku konkurenciju, oligopol i monopol. Svaki od ovih tržišnih režima ima posve drugačije implikacije na sektorsku i/ili gransku ekonomsku efikasnost⁷. Pri tome je ukupna ekonomska korist za društvo najviša u uvjetima perfektne konkurencije, a najniža u uvjetima monopola. Istodobno, monopolska su konkurencija i oligopol, u kontekstu sektorske/granske efikasnosti, povoljniji od monopola, ali i nepovoljniji od perfektne konkurencije, pri čemu je monopolska konkurencija povoljnija od oligopola.

⁷ U smislu količine proizvedenih roba i usluga, odnosno razine cijena koje uravnotežuju ponudu s potražnjom ('market clearing prices').



Uspostava odgovarajućih tržišnih režima u različitim gospodarskim sektorima/granama ovisi ne samo o značajkama samih sektora kao što su to, primjerice, brojnost gospodarskih subjekata, značajke proizvodnog procesa, sličnosti i/ili razlike u samom proizvodu/usluzi, stupanj rivaliteta, uvozna ovisnost, stupanj tehničko-tehnološke opremljenosti, organski sastav kapitala i sl., već i o važnosti koju će država pridavati, odnosno stupnju kontrole koji će se htjeti zadržati nad svakim pojedinim gospodarskim sektorom i/ili granom. Pod pretpostavkom da se država svojim odlukama ne namjerava pretjerano miješati u uvjete privređivanja u turizmu i ugostiteljstvu, a što karakterizira privređivanje u ovoj sferi u većini razvijenih zemalja Europe i svijeta, logični tržišni režim za turizam i ugostiteljstvo, osobito u uvjetima pojačane segmentacije turističke potražnje na sve veći broj tržišnih niša (individualizacija turističkih interesa), bio bi monopolska konkurencija.

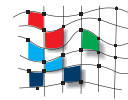
Riječ je, naime, o tržišnom režimu u kojem je intenzitet rivalstva vrlo izražen zbog postojanja vrlo velikog broja gospodarskih subjekata i činjenice da je sloboda ulaska u gospodarski sektor/granu praktički neograničena (slično režimu perfektne konkurencije). Istodobno, riječ je o tržišnom režimu u kojem svaki od gospodarskih subjekata, u odnosu na konkurentske ponuđače, nudi oblikovno, sadržajno i/ili funkcionalno diferenciran proizvod/uslugu, što mu daje svojevrsan monopolski položaj te zbog čega ima određenu mogućnost formirati prodajnu cijenu malo iznad razine vlastitog marginalnog troška, a što karakterizira privređivanje u uvjetima perfektne konkurencije. Nadalje, budući da su svi proizvodi/usluge na tržištu zapravo bliski supstituti, monopolska snaga svakog gospodarskog subjekta izrazito je ograničena.

S druge strane, ponajviše kao rezultat izabranih modela privatizacije, ali i naknadnog mehaničkog okrupnjavanja pojedinih gospodarskih subjekata kroz vlasnička preuzimanja i/ili spajanja, hrvatskim turizmom danas dominiraju, za domaće prilike, izrazito veliki gospodarski subjekti koji "kontroliraju" ne samo velike obalne poteze, već i najatraktivnije turističko-građevne lokacije duž obalne linije jedinica lokalnih samouprava u kojima im je sjedište. Tipični primjeri uključuju poduzeća kao što su Arenaturist – Pula, Istraturist – Umag, Maistra – Rovinj i Vrsar, Jadran – Crikvenica, Imperial – Rab, Liburnia-Riviera – Opatija, Plava laguna – Poreč, Rivijera – Poreč, Sunčani Hvar - Hvar i sl. Samim tim, s izuzetkom nekoliko većih gradskih aglomeracija u priobalju⁸, pojedini su gospodarski subjekti došli u poziciju da praktički autonomno kontroliraju razvoj cjelokupne turističko-ugostiteljske ponude u svom neposrednom okruženju, uslijed čega se može ustvrditi da prevladavajuća tržišna struktura u turistički najrazvijenijem dijelu zemlje (makroregije sjeverni Jadran i Južni Jadran) ima, na lokalnoj razini, bitna obilježja monopola. Situaciju dodatno otežava i predviđeni način rješavanja tzv. turističkog zemljišta, čime su lokalni monopolisti, zapravo, stekli kontrolu i nad najvećim brojem kvalitetnih, infrastrukturno opremljenih, lokaliteta, izuzetno pogodnih za razvoj nove smještajne ponude. Takvo stanje stvari potpuno je atipično kako za tržišno razvijene zemlje Mediterana, tako i za zemlje relevantnog konkurentskog kruga koje se ubrzano turistički razvijaju (Cipar, Malta, Turska, Bugarska, Crna Gora i sl.).

S obzirom da je konkurentnost turističke destinacije i kvaliteta njenog turističkog proizvoda uvjetovana brojnošću gospodarskih subjekata koji u njoj djeluju, odnosno razlikama u njihovim poduzetničkim vizijama i/ili razvojnim ambicijama, načinu i/ili uspješnosti vođenja poslovanja, tržišnom pozicioniranju i slično, teško se oteti dojmu da postojanje i tržišno djelovanje lokalnih monopolista predstavlja neprirodnu branu ulasku novim poduzetničkim projektima, a što negativno utječe i na postojeći stupanj zainteresiranosti potencijalnih stranih ulagača, osobito onih s međunarodno etabliranim hotelskim brendovima, a koji bi mogli pozitivno utjecati na današnju razinu cijena i trajanje sezone u destinacijama⁹.

⁸ Kao što je u većoj mjeri, primjerice, Split, a u manjoj Dubrovnik.

⁹ Naime, neovisno o činjenici da bi bilo za očekivati kako će se oligopol na strani ponude moći bolje nositi s oligopsonom na strani potražnje (organizatori putovanja), čini se da u hrvatskom slučaju to još uvijek nije slučaj, odnosno da uvjeti razmjene (*'terms of trade'*) i dalje značajno pretežu u korist organizatora putovanja.



2.2. UPRAVLJANJE PROSTOROM

Postojeći sustav prostornog planiranja i njegova učinkovitost

Turističko privređivanje velikim se svojim dijelom temelji na elementima atraktivnosti i razlikovnim obilježjima nekog prostora. Tako prostor za potrebe turizma mora biti lijep i privlačan, pri čemu ga čovjek, svojim djelovanjem i/ili intervencijama, može unaprijediti, ali i trajno degradirati. U tom smislu, pravilno upravljanje prostorom kao strateškim razvojnim resursom implicira dugoročno povećanje njegove razmjenske vrijednosti (ekonomske, ekološke i/ili estetske), dok neadekvatno, nemarno i/ili nedovoljno osmišljeno upravljanje prostorom najčešće ima za posljedicu njegovu postupnu degeneraciju, degradaciju, odnosno trajnu devastaciju.

Dugoročna strateška povezanost turizma i korištenja turistički zanimljivog prostora, osobito u uvjetima ubrzanog ekonomskog razvoja i pojačanog “trošenja” kvalitetnog prostora, nalaže da se problematika razvoja turizma sagledava u funkciji društveno odgovornog upravljanja raspoloživim javnim prostorom. To je moguće jedino pod uvjetom sustavnog promišljanja njegovog optimalnog načina korištenja, a što podrazumijeva cjeloviti planski pristup¹⁰. Usklađivanjem poduzetničkih očekivanja, potreba suvremenih turista i interesa lokalne populacije s prostornim mogućnostima nekog područja, planovi turističkog razvoja trebali bi osigurati svojevrsnu interesnu ravnotežu i razvojnu održivost.

Nadalje, u svakom pojedinom slučaju planiranja turističkog razvoja morala bi postojati svojevrsna ravnoteža, odnosno, svim razvojnim dionicima prihvatljiv međuodnos između neizgrađenoga i izgrađenog dijela prostora, a time i jasna spoznaja o tome koliko određeni prostor može prihvatiti turističkih sadržaja bez štetnih posljedica za budući razvoj. Riječ je o tzv. turističkom prihvatnom potencijalu, odnosno ‘nosivom’ kapacitetu turističke destinacije (*carrying capacity*).

Nažalost, za razliku od većine visokorazvijenih zemalja svijeta, ali i nekih drugih zemalja u relevantnom konkurentskom okružju (Cipar¹¹, Turska¹², Malta¹³) u kojima sve naglašeniji zahtjevi za racionalnim, društveno odgovornim i dugoročno održivim korištenjem ukupno raspoloživog (turističkog) prostora predstavljaju ne samo bitnu i nezaobilaznu odrednicu nacionalne, regionalne i/ili lokalne turističke politike, već i sredstvo konkurentskog pozicioniranja na turističkom tržištu, svijest o potrebi racionalnog, a time i društveno odgovornog upravljanja javnim (turističkim) prostorom u Hrvatskoj još nije na potrebnoj razini.

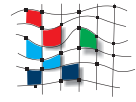
Dugoročno upravljanje i ukupna raspoloživost turističkog prostora u Hrvatskoj regulirano je odredbama Zakona o prostornom uređenju i gradnji (NN 76/07; NN 38/09; NN 55/11 i NN 90/11), pri čemu je planiranje turističkog razvoja uvjetovano prostornim planovima nacionalne, regionalne i/ili lokalne razine. U uvjetima visokog stupnja decentraliziranosti sustava prostornog planiranja u nas, svaka je jedinica lokalne samouprave (grad/općina) odgovorna za izradu (i provedbu) svog prostornog plana, pri čemu su prostorni planovi višeg reda (Županije) nadređeni onima nižeg reda (jedinice lokalne samouprave), a što bi trebalo značiti da prostorni planovi nižeg reda trebaju poštovati bitne prostorne odrednice i kriterije u korištenju prostora koji su definirani prostornim planovima višeg reda. Istodobno, uloga resornog ministarstva (Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva) uglavnom je koordinativne i kontrolne naravi.

¹⁰ Vlade pojedinih zemalja, na bazi prethodnih konzultacija sa svim dionicima turističkog razvoja, ali i kroz uključivanje u razvojni proces svih, za turizam i njegov razvoj relevantnih ministarstava (tzv. ‘*whole of government approach*’) aktivno sudjeluju u formuliranju razvojnih vizija i strategija turističkog razvoja. Izvor: OECD Tourism Trends and Policies 2010.

¹¹ CTO (2005) *Strategic Plan for Tourism 2000 – 2010*, Nicosia: Cyprus Tourism Organisation

¹² Prema odredbama Zakona o poticanju turizma (Law for the Encouragement of Tourism) donesenog od strane turskog Ministarstva kulture 1982. godine, cijeli proces usmjeravanja razvoja turizma i hotelijerstva u Turskoj počinje procesom masterplaniranja, a što potvrđuje i dokument “Tourism Strategy of Turkey – 2023”, Ministry of Culture And Tourism, 2023 (www.tourismturkey.org),

¹³ Centralna izvršna vlast Malte još je 1992. godine usvojila novu legislativu u domeni planiranja i zaštite okoliša i osnovala krovnu nacionalnu planersku instituciju pod nazivom Malta Environment and Planning Authority (MEPA). Od svog osnutka, MEPA je postala nezaobilazna institucija preko koje državna administracija, temeljem rigoroznog i sveobuhvatnog sustava prostornog planiranja, kontrolira i usmjerava gospodarski razvoj i u domeni turizma i hotelijerstva (www.mepa.org.mt).



Neovisno o činjenici da prostorno planiranje u Hrvatskoj ima dugu tradiciju i da Hrvatska raspolaže vrsnim prostornim planerima, postojeći sustav prostornog planiranja danas, iz barem dva bitna razloga, sve više predstavlja jedno od jasno izraženih “uskih grla” u racionalnom korištenju raspoloživog turističkog prostora, a time i u upravljanju turističkim razvojem u nas.

Prvi razlog odnosi se na činjenicu da prostorne planove u nas izrađuju sve brojnije, za to ovlaštene, pravne osobe temeljem provedenih postupaka javne nabave¹⁴, pri čemu je ključna tzv. inventarizacija raspoloživog prostora prema njegovim značajkama¹⁵. Svaka inventarizacija prostora uključuje i pojam tzv. turističkih razvojnih zona¹⁶ na kojima će se događati turistička izgradnja u budućnosti. Iako je inventarizacija raspoloživog prostora, uključujući i definiranje turističkih razvojnih zona, metodološki ispravan i koristan analitički postupak, ono što “bode oči” je činjenica da turistički stručnjaci, planeri turističkog razvoja i/ili drugi dionici turističkog razvoja na razini kako Županije, tako i gradova/općina za koje se izrađuje prostorni plan ni na koji način nisu uključeni u određivanje broja, lokacija, prihvatnog potencijala i/ili načina korištenja pojedinih turističkih razvojnih zona. Samim tim, izbor turističkih razvojnih zona u velikom je broju slučajeva relativno proizvoljan, nedovoljno objektivan i/ili nedovoljno stručan. Razlog za takvo stanje svakako valja tražiti u činjenici da procesu izrade prostornih planova ne prethodi proces strateškog turističkog planiranja¹⁷ koji bi, između ostalog rezultirao i prepoznavanjem i “rezervacijom” najprikladnijeg prostora za turističke namjene.

Strateško turističko planiranje¹⁸ neke manje ili veće administrativno-prostorne cjeline (općina, županija, makroregija, država) predstavlja, zapravo, proces usuglašavanja i/ili usklađivanja interesa svih zainteresiranih subjekata - dionika turističkog razvoja dotičnog područja (javni sektor, privatni sektor, lokalno stanovništvo, civilne udruge i sl.) oko svih bitnih pitanja željene turističke budućnosti.

Izradom turističkih strateških planova na razini određene administrativno-prostorne cjeline sagledava se, dakle, turistički potencijal raspoloživog prostora i njegove resursno-atraksijske osnove, spoznaju se moguća infrastrukturna, demografska, institucionalna i druga “uska grla”, utvrđuju se tržišni segmenti koji će predstavljati ciljnu potražnju kao i turistički proizvodi koje ima smisla razvijati. Nadalje, ovim se planovima definira i prikladan prostor za razvoj nove turističke ponude (turističke razvojne zone) te se utvrđuje njihov nosivi kapacitet. Tek na bazi tako utvrđene i od strane svih dionika turističkog razvoja prihvaćene koncepcije turističkog razvoja, prostorni bi planeri trebali pristupiti izradi prostornih planova te definirati za turizam relevantne prostorno-planske kriterije kao što su maksimalna izgrađenost građevne čestice, koeficijent iskoristivosti građevne čestice, maksimalno dozvoljena katnost objekata ponude i sl.

Nažalost, shvaćanje potrebe za izradom turističkih strateških planova, osobito na lokalnoj (gradovi/općine), a dijelom i na regionalnoj razini (županije), u Hrvatskoj je još uvijek na rudimentarnoj razini. Tako, prema rezultatima ovog istraživanja, svega oko 20% svih hrvatskih gradova i/ili općina, odnosno oko 57% županija raspolaže danas strateškim dokumentom kojim regulira problematiku vlastitog turističkog razvoja. Pritom je situacija najbolja na području makroregije Sjeverni Jadran, a podjednako loša na području makroregija Južni Jadran i Kontinentalna Hrvatska¹⁹.

¹⁴ Što implicira da je cijena, a ne broj referenci i tržišni ugled osnovni kriterij izbora.

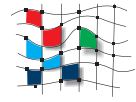
¹⁵ Tako se, primjerice, ukupno raspoloživi prostor svrstava u neku od kategorija kao što su: zaštićeno područje, infrastrukturni koridor, građevno područje, područje mješovite namjene, industrijska zona, poljoprivredno zemljište i sl.

¹⁶ Pritom se razlikuju zone pogodne za izgradnju hotela (T1), od zona namijenjenih izgradnji turističkih naselja (T2) i/ili kampova (T3).

¹⁷ Kao što je to npr. slučaj u osiguravanju infrastrukturnih koridora u elektroprivredi, vodoopskrbi, komunalnoj infrastrukturi, cestogradnji i sl.

¹⁸ Iako se u hrvatskoj turističkoj praksi umjesto sintagme “strateški plan razvoja turizma” često koristi sintagma “turistički master plan”, a koja je često profanirana zbog različite metodologije i različite kvalitete dosad izrađenih turističkih master planova, mišljenja smo da bi Turistički master plan Istre, sa svojim implikacijama na dugoročno održivi razvitak turizma na području te županije, trebao služiti kao ogledni primjer uspješnog turističkog master planiranja u nas.

¹⁹ Tako, primjerice, na području makroregije Sjeverni Jadran oko 46% svih jedinica lokalne samouprave raspolaže posebno izrađenim planom dugoročnog turističkog razvoja. Kad je riječ o makroregijama Južni Jadran, odnosno Kontinentalna Hrvatska, svega 16%, odnosno 15% svih jedinica lokalne samouprave ima izrađen plan vlastitog turističkog razvoja. Izvor: “Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju”, Institut za turizam, Zagreb, 2011.



Drugi razlog zašto današnji sustav prostornog planiranja u nas predstavlja jedan od potencijalno ograničavajućih činitelja turističkog rasta i razvoja odnosi se na visoki stupanj decentraliziranosti sustava prostornog planiranja. Neovisno, naime, o relativno dobro zamišljenom sustavu, u uvjetima institucionaliziranja jedinica lokalne samouprave (općine/gradovi) kao nositelja procesa prostornog planiranja, cijeli je proces donošenja prostornih planova izuzetno spor i neučinkovit te ga se, uslijed stalne potrebe dorade i/ili međusobnog usklađivanja prostornih planova višeg i nižeg reda, može slikovito opisati kao “nikad završenu priču”.

Naime, prijedlozi prostornih planova jedinica općina/gradova (kao i prostorni planovi područja posebnih obilježja), nakon provedene javne rasprave na lokalnoj razini, usklađuju se s prethodno donesenim županijskim prostornim planovima. Nadalje, županijski se prostorni planovi, nakon provedene javne rasprave i njihova usvajanja na županijskoj razini, usklađuju s prethodno donesenom Strategijom i Programom prostornog uređenja države koji izrađuje (koordinira) Zavod za prostorno planiranje u sklopu Ministarstva zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva. Njihovu kvalitetu i/ili validnost dodatno ocjenjuje Savjet prostornog uređenja države. Logična posljedica tako postavljenog sustava upravljanja ukupno raspoloživim javnim prostorom, uključujući i način utvrđivanja turističkih razvojnih zona, ponajviše zbog različitih, često suprotstavljenih, interesa nositelja javne vlasti na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini, jest činjenica da su prostorni planovi mnogih jedinica lokalne samouprave u stalnoj doradi (izmjene i promjene), dok se stvarni život - turistički razvoj na lokalnoj razini uglavnom odvija ili:

- u skladu sa željama politički dobro umreženih nositelja javne vlasti u jedinicama lokalne samouprave, pri čemu se ne vodi previše računa o strateškim interesima županije i/ili centralne države, ili
- u skladu s interesima nositelja javne vlasti na državnoj razini, pri čemu se često zanemaruju strateški interesi i želje županija i/ili lokalne samouprave.

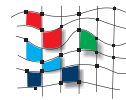
Neovisno, dakle, o uvriježenom mišljenju kako je decentralizacija u svakoj sferi političkog i gospodarskog života uvijek bolja opcija od centralizacije, za primjenu decentraliziranog sustava donošenja odluka u sferi ekonomski, ekološki i socijalno održivog korištenja prostora i prenošenja ovlasti na jedinice lokalne samouprave, potrebna je određena demokratska zrelost, iz koje proizlazi i društvena odgovornost. Nažalost, u slučaju Hrvatske, čini se da takva zrelost još uvijek ne postoji, uslijed čega je današnji decentralizirani sustav upravljanja raspoloživim (turističkim) prostorom, u brojnim slučajevima, moguće dovesti više u kontekst politički motiviranoga i/ili pogodovanoga donošenja odluka, a manje u kontekst strateški osmišljenog i ciljanog upravljanja destinacijskim razvojem²⁰. Isto tako, zbog dugotrajnog, a često i jalovog međusobnog usklađivanja prostornih planova višeg i nižeg reda, u brojnim je hrvatskim turističkim destinacijama bitno otežan, a vrlo često i potpuno paraliziran razvojno-investicijski proces temeljen na valjanim pravnim osnovama²¹.

Sustav upravljanja razvojno-investicijskim projektima na turističkim lokalitetima pod kontrolom jedinica lokalne samouprave

Uz učinkovit sustav prostornog planiranja u koji su ugrađene razvojne smjernice definirane strateškim planom razvoja turizma neke administrativno-teritorijalne jedinice, a kojim se dugoročno određuje optimalna namjena korištenja cjelokupnog razvojno-raspoloživog prostora, uvođenje učinkovitog sustava razvoja i upravljanja razvojno-investicijskim projektima na izabranim lokalitetima i/ili zonama predviđenim za turističko-ugostiteljsko privređivanje (T1, T2, T3) također predstavlja jedan od ključnih preduvjeta ne samo za racionalno, dugoročno održivo i ekonomski svrsishodno korištenje gospodarskog potencijala nekog prostora, već i za njegovu uspješnu komercijalizaciju, osobito kad je riječ o razvoju turističkih tzv. *greenfield* i *brownfield* projekata.

²⁰ Na takav zaključak upućuju i rezultati provedenih fokus grupa, a koji nepobitno ukazuju na to da dionici turističkog razvoja smatraju da na destinacijskoj razini “...nema strateškog promišljanja i predanosti dugoročnom planiranju”, odnosno da “...bez obzira na tržišnu logiku i uloženi trud, premalo se događa bez pravih poznanstava”, a što nužno dovodi do “...konfliktnih situacija i nedovoljno dobrih razvojnih rješenja” osobito u kontekstu “...prostorne dispozicije i kvalitete sadržaja ponude”.

²¹ Riječima jednog od sudionika fokus grupa “...problemi na lokalnim razinama često proizlaze iz ograničavajućih prostornih planova i/ili poremećenih odnosa na lokalnoj razini koji blokiraju investicije.”



U skladu s prethodnom konstatacijom, gotovo sve zemlje u relevantnom konkurentskom okruženju (europski dio Mediterana), bez obzira da li su članice EU (Italija, Španjolska, Francuska, Portugal, Malta, Slovenija, Grčka, grčka polovica Cipra), ili ne (Turska) striktno provode uobičajenu, gotovo standardiziranu i međunarodno prihvaćenu proceduru u planiranju i razvoju turističkih razvojnih projekata. Podjela odgovornosti je, pritom, strogo podijeljena: javni sektor (nositelj javne vlasti), putem izrade projektnog zadatka, propisuje uvjete i način poželjnog korištenja konkretnog razvojnog lokaliteta ili zone (regulatorna funkcija) te kontrolira cjelokupni proces razvoja (nadzorna funkcija), dok privatni sektor, u pravilu, snosi cjelokupnu odgovornost (i poduzetnički rizik) za realizaciju razvojnog projekta.

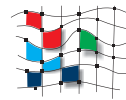
Uz to što potencijalno zainteresiranim investitorima pruža detaljnu i jasnu sliku područja koje se želi turistički razvijati, uključujući prostorne gabarite, kapacitet i mogući prostorni razmještaj pojedinih sadržaja ponude, odnosno eventualna razvojna ograničenja, postojanje i primjena cjelovitog sustava razvoja projekata na lokalitetima i/ili zonama predviđenim za turističko-ugostiteljsko privređivanje ukazuje i na transparentnost u vođenju razvojnog procesa, kao i ozbiljnost i razinu posvećenosti javne vlasti na području čije se jurisdikcije ima dogoditi takav razvoj. Sam proces razvoja projekta zahtijeva od nositelja javne vlasti provođenje sljedećih nekoliko međusobno uvjetovanih koraka:

- definiranje granica zone/područja obuhvata na kojem se žele razvijati turističko-ugostiteljski sadržaji;
- detaljna analiza prostornih mogućnosti i ograničenja;
- detaljna analiza postojeće infrastrukture;
- definiranje razvojnog koncepta (što, za koji broj korisnika, za koje tržišne segmente) i optimalni prostorni raspored smještajnih i drugih sadržaja ponude;
- utvrđivanje dodatnih infrastrukturnih potreba, kao i predlaganje načina njihovog osiguravanja;
- priprema međunarodnog tendera (uključujući detaljni opis makro i mikrolokacije projekta/područja koje se želi razvijati, predviđene sadržaje ponude – veličina, kategorija, oblikovni elementi, uloge involviranih dionika – javnog sektora i privatnih investitora);
- provođenje tender procedure (uključujući promotivne aktivnosti i 'road show');
- prikupljanje pisama namjere;
- ocjenjivanje i rangiranje zainteresiranih investitora/operatora;
- potpisivanje ugovora, osiguranje potrebnih dozvola i projektne dokumentacije; te
- početak izvođenja predviđenih radova.

Iako je člankom 58.a Zakona o izmjenama i dopunama zakona o prostornom uređenju i gradnji (NN 90/11) i u nas predviđena mogućnost da se *“odredbama za provođenje prostornog plana lokalne razine može propisati obveza provođenja javnih natječaja za odabir idejnog rješenja za zgrade i druge zahvate u prostoru javne i društvene namjene, za zahvate u prostoru na zemljištu u vlasništvu jedinice lokalne samouprave i za druge zahvate u prostoru koji utječu na promjenu karaktera naselja ili prostora”*, riječ je više o preporuci, a manje o obvezi.

Nažalost, kako je razina svijesti o potrebi (i brojnim direktnim i indirektnim koristima) transparentnog, održivog i društveno poželjnog razvoja projekata u turističkom sektoru Hrvatske trenutno još uvijek na nedovoljno visokoj razini, u nas još uvijek postoji prilično velik broj konkretnih razvojno-investicijskih projekata i/ili poduzetničkih ideja²², osobito kad je riječ o poduzetničkim projektima nove hrvatske poduzetničke elite, za koje se može konstatirati da, u većoj ili manjoj mjeri, pokušavaju obezvrjediti i zaobilaziti uobičajenu proceduru u razvoju turističkih razvojnih projekata te se, na nedovoljno transparentan način, izboriti za ishođenje svih dozvola potrebnih za početak gradnje.

²² Riječ je, primjerice, o već započetim i/ili završenim projektima kao što su to Golf & country club Zagreb, apartmansko naselje Punta Skala IMMO Exclusive u Petrcanima i sl., odnosno o projektnim idejama kao što su, primjerice, projekt razvoja golfa na Srđu, projekt u Dubrovačkom primorju poznatijem po kolokvijalnom imenu “Hrvatski san”, projekt razvoja zdravstveno-lječilišnog turizma u općini Nerežišće, (poviše Bola) na Braču, projekt Pašman Riviera i sl.



Pristup razvoju u kojem se upravljanje razvojno-investicijskim projektima, u pravilu, odvija nedovoljno stručno i ne poštujući u svijetu uobičajenu proceduru, a čemu u velikoj mjeri pridonose i nositelji vlasti u jedinicama lokalne samouprave na čijem se teritoriju takav razvoj događa, ima u Hrvatskoj najmanje četiri izuzetno negativne direktne posljedice:

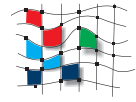
- grade se objekti turističko-ugostiteljske ponude čiji prostorni gabariti, struktura sadržaja, funkcionalnost i/ili oblikovne značajke često ne mogu udovoljiti sve višim kriterijima turističke potražnje, ali ni uobičajene svjetske kriterije u sferi zaštite potrošača, uslijed čega Hrvatska nepovratno gubi na svom turističkom imidžu;
- nedovoljno kvalitetno oblikovani/strukturirani, neprimjereno locirani i/ili s lokalnom arhitekturom nedovoljno usklađeni objekti turističko-ugostiteljske ponude trajno degradiraju kvalitetu prostora na kojem su izgrađeni, ali i sav okolni (kontaktni) prostor te bitno umanjuju ukupnu razinu atraktivnosti cijelih turističkih destinacija;
- nekvalitetni objekti turističko-ugostiteljske ponude bespovratno "žderu" ukupni raspoloživi prostor za razvoj, čime dodatno ograničavaju mogućnost za razvoj primjerenijih projekata, čime dugoročno narušavaju ukupnu kvalitetu i strukturu turističko-ugostiteljske ponude u zemlji.
- prilikom izgradnje velikog broja objekata ponude u vlasništvu domaćih malih i/ili srednjih poduzetnika, osobito onih u manje razvijenim turističkim odredištima, ali i u nekim od odredišta koja su već prekapacitirana turističkim smještajnim kapacitetima, ne vodi se dovoljno računa o maksimalnom opterećenju (vršnom kapacitetu) komunalne infrastrukture, a time ni o potencijalno štetnim učincima na okoliš. Kako je naknadno otklanjanje ovih nedostataka izuzetno skupo, to je i razina nepotrebno izazvanih društvenih troškova često znatno viša nego bi to objektivno mogla biti.

Dinamika rasta smještajnih jedinica namijenjenih tržištu nekretnina

Iako je važeća zakonska regulativa u nas dugo vremena bila izrazito restriktivna i onemogućavala razvoj turističkih razvojnih zona na principima suživota klasičnog komercijalnog turističko-ugostiteljskog poslovanja i biznisa nekretninama, od sredine je ove godine, kroz Zakon o izmjenama i dopunama zakona o prostornom uređenju i gradnji (NN 90/11, čl. 18, stavak 6), omogućeno etažiranje i individualno stjecanje vlasništva nad pojedinačnim smještajnim jedinicama u "turističkim građevinama namijenjenim isključivo smještaju, kao što su vile i druge građevine u kojima osim apartmana nema drugih sadržaja", pod uvjetom da njihovi stjecatelji "upravljanje tim dijelovima objekta, u svrhu obavljanja turističke djelatnosti, ugovorom povjere osobi registriranoj za obavljanje turističke djelatnosti...".

Usprkos činjenici da se Hrvatska dugo odupirala mogućnosti etažiranja komercijalnih smještajnih objekata, navedene promjene Zakona o prostornom uređenju i gradnji bile su očekivane te ih, zapravo, i nije bilo moguće dugoročno izbjegavati, osobito u kontekstu ulaska u EU i potrebe harmonizacije hrvatskog zakonodavstva s EU pravnom stečevinom. Neovisno o tome, u uvjetima velikog broja planiranih T1 i T2 turističkih razvojnih zona, navedena zakonska izmjena mogla bi inicirati veliko povećanje izgradnje apartmanskih jedinica u smještajnim objektima bez dodatnih sadržaja (svojevrzne "spavaonice") koji će, u uvjetima kratke sezone, biti nedovoljno korišteni te koji će, stoga, biti ponajviše u funkciji nekretninskog biznisa.

Konačno, a što je najopasnije za dugoročno pozicioniranje hrvatskog turizma u svijetu, teško se oteti dojmu da će u uvjetima decentraliziranog prostornog planiranja, ali i donošenja ključnih razvojnih odluka na razini jedinica lokalne samouprave, sve u kontekstu ulaska Hrvatske u EU i s tim povezane liberalizacije kapitalnih tokova, borba protiv ubrzane i/ili nedovoljno kontrolirane apartmanizacije, uključujući i izgradnju sve većeg broja kuća za odmor (u stranom vlasništvu) u najatraktivnijim dijelovima hrvatskog turističkog prostora, sada biti bitno otežana. Samim tim, dakle, efikasna obrana dugoročno poželjnog međunarodnog imidža Hrvatske kao relativno neizgrađene, turističkim prostorom bogate i ekološki očuvane *lifestyle* turističke destinacije podrazumijeva pronalaženje primjerenog načina "borbe" protiv svakog oblika neželjene izgradnje i/ili betonizacije bilo kojeg dijela turistički atraktivnog prostora.



Prihvatni potencijal turističkih regija

Hrvatska u cjelini i najveći dio njenog priobalnog područja još su daleko od granica turističkog prihvatnog kapaciteta, posebice u usporedbi s Španjolskom, Italijom i/ili Maltom. Ipak, određeni oblici potencijalnog ugrožavanja turističkog prihvatnog kapaciteta u Hrvatskoj postoje te se odnose isključivo na uski priobalni prostor²³.

Najznačajniji oblik ugrožavanja prihvatnog kapaciteta u Hrvatskoj čine izravni fizički pritisci na prostor kroz prekomjernu izgradnju smještajnih turističkih sadržaja i kuća za odmor. Ovi pritisci u područjima gdje je izgrađenost dosegla granice prihvatnog kapaciteta uzrokovali su već sada smanjenje broja turista, pad prihoda od turizma i manju zainteresiranost potencijalnih ulagača u razvoj. Ograničenja koja proizlaze iz ugrožavanja socio-kulturnog prihvatnog kapaciteta nešto su manje vidljiva, ali mogu također biti dugoročno vrlo opasna. Naime, prostorima u kojima je socio-kulturni kapacitet ugrožen, pada atraktivnost zbog gubitka autohtonosti, a stvara se i negativan odnos stanovništva prema turističkom razvoju. To je posebice slučaj s područjima u kojima dolazi do stvaranja velikog nerazmjera između broja turista i domicilnog stanovništva te, sa socio-kulturnog motrišta, osobito osjetljivim autentičnim prostorima kao što su npr. većina hrvatskih otoka.

Kad je u pitanju ugroženost priobalnog prostora izgradnjom komercijalnih smještajnih kapaciteta, ona je u području makroregije Sjeverni Jadran izražena na velikom dijelu priobalja Zapadne Istre, na Opatijskoj i Crikveničko-vinodolskoj rivijeri te na dijelovima otoka Krka, Raba i Lošinja. U području Južnog Jadrana fizički prihvatni kapacitet priobalja s obzirom na izgrađenost smještajnih kapaciteta može predstavljati ograničenje za budući razvoj za sada samo u dijelovima Makarske rivijere te u užem području grada Dubrovnika. Ostali dijelovi priobalja usprkos povremenih većih koncentracija u nekim užim cjelinama nisu ugroženi s obzirom na fizičku opterećenost prostora.

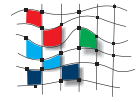
Uzmu li se u obzir i neki drugi činitelji, kao npr. pružanje infrastrukturnih koridora i prometnica, konfiguracija obale, udio obale pogodan za kupanje, zauzetost drugim sadržajima, druge vrste opterećenja i sl., stvarna opterećenost može se promatrati i drugačije. Tako je npr. zapadna obala Istre usprkos veće opterećenosti smještajnim kapacitetima manje ugrožena od npr. Crikveničke i dijelova Makarske rivijere, kojima bitno ograničenje razvoja čine brojne kuće za odmor i snažna izletnička potražnja. Opterećenost priobalnog prostora generalno je veći problem i na otocima, kod kojih se javljaju i dodatni problemi ugrožavanja socio-kulturnog prihvatnog kapaciteta uslijed slabije naseljenosti i teže dostupnosti, posebice kod malih otoka.

S obzirom na ukupnu količinu i trendove rasta, mnogo opasniji oblik ugrožavanja fizičkog prihvatnog kapaciteta priobalja Hrvatske od izgradnje komercijalnih smještajnih kapaciteta predstavlja izgradnja kuća za odmor. Naime, za razliku od hotela, turističkih naselja i kampova čiji je broj zadnjih dvadesetak godina rastao vrlo sporo, broj kuća za odmor je u priobalnom dijelu skoro udvostručen, a broj osoba koji u njima borave u vrhu turističke sezone već je dostigao broj osoba u komercijalnim smještajnim kapacitetima²⁴. Osim izravnog fizičkog opterećenja raspoloživog prostora i smanjivanja mogućnosti za razvoj komercijalnih projekata, kuće za odmor svojim neprimjerenim izgledom često dodatno umanjuju atraktivnost primarnog turističkog prostora. Kao i u slučaju komercijalnih smještajnih kapaciteta, i kuća za odmor je najmanje u posve neopterećenom prostoru Kontinentalne Hrvatske, na koju se odnosi i najmanji porast broja takvih objekata.

Dodatni problem je i prostorna distribucija kuća za odmor koje su, za razliku od komercijalnih smještajnih kapaciteta koncentriranih u većoj mjeri u regiji Sjeverni Jadran, u većoj mjeri prisutne u prostoru Južnog Jadrana. Regija Južni Jadran kao područje s većim prostornim razvojnim mogućnostima od Sjevernog Jadrana bilježi i najveći porast broja takvih objekata, a na Južni Jadran se odnose i glavne zone iznimno velike koncentracije kuća za odmor preko granica prihvatnog kapaciteta. To je u prvom redu slučaj s dijelovima Zadarskog i Šibenskog primorja, naročito u

²³ Samim tim, zbog vrlo niske koncentracije turizma prostori na udaljenosti od svega nekoliko kilometara od obale u regijama Sjevernog i Južnog Jadrana, odnosno u regiji Kontinentalna Hrvatska niti dugoročno ne mogu biti ugroženi turističkim razvojem.

²⁴ Prema podacima Državnog zavoda za statistiku – Prvi rezultati Popisa stanovništva, kućanstava i stanova 2011. godine, u priobalnim hrvatskim županijama postojalo je 2011. godine ukupno 238.401 stanova koji se ne koriste za stalno stanovanje, od čega se oko 85% ili nešto više od 200.000 odnosi na kuće za odmor. Pod pretpostavkom da u njima boravi u vrhu sezone u prosjeku oko četiri osobe, to rezultira s ukupno više od 800.000 osoba, a što je otprilike podjednako kao i ukupan broj ležajeva u primorskim županijama (802.648 u 2010. godini).



području Vira i Rogoznice, gdje broj kuća za odmor znatno premašuje broj stanova koji se koriste za stalno stanovanje. U makroregiji Sjeverni Jadran osobito velik broj kuća za odmor koji ugrožava prihvatni kapacitet prostora bilježe Crikveničko područje i s kopnom mostovima povezani otoci Krk i Pag (naročito područja Malinske i Novalje), dok ih je razmjerno manje u turistički najrazvijenijoj Istarskoj županiji.

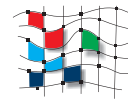
Na taj način značajno se proširuje prostor priobalja u kojem je ugrožen fizički kapacitet prostora, budući da se zone ugrožene komercijalnim turističkim kapacitetima i kućama za odmor ne poklapaju, nego prevelika izgradnja kuća za odmor ugrožava upravo one dijelove priobalja najpogodnije za intenzivniji turistički razvoj. Isto tako, prostori za koje je znakovita prisutnost oba oblika ugrožavanja fizičkog kapaciteta i kroz komercijalne smještajne kapacitete i kuće za odmor, kao što su npr. Crikvenička rivijera i sjeverozapadni dio otoka Krka, već su sada premašili prihvatni kapacitet prostora.

Ugrožavanja socio-kulturnog prihvatnog kapaciteta u Hrvatskoj su izražena u nešto manjoj mjeri, što je posljedica još uvijek razmjerno malog broja turista u najvećem dijelu priobalja te izostankom izrazito velikih koncentracija turista na malom prostoru. Dodatni razlog je i za sada razmjerno mali broj turista na otocima kao socio-kulturno generalno osjetljivijim područjima, posebno u usporedbi s nekim sličnim destinacijama na Sredozemlju kao što su npr. Mallorca, Malta ili Rhodos. Kao i u slučaju pritiska na prostor, i pritisci na socio-kulturni prihvatni kapacitet su nešto izraženiji u makroregiji Sjevernog Jadrana, nego na Južnom Jadranu. U Kontinentalnoj Hrvatskoj tog pritiska gotovo uopće nema, što znači da ni u slučaju znatnog povećanja broja turista teško može doći do premašivanja socio-kulturnog prihvatnog kapaciteta.

Ipak, postoje slučajevi prevelikog nerazmjera između broja turista, odnosno ležajeva, i domicilnog stanovništva kao osnovnog pokazatelja socio-kulturne održivosti u nekim užim destinacijama. Među županijama ovaj je nerazmjer nešto veći samo u Istarskoj županiji, koja ima daleko najviše smještajnih sadržaja u odnosu na domicilno stanovništvo, dok je u priobalnom području najmanji u najgušće naseljenoj i razmjerno raspoloživim resursima slabo razvijenoj Splitsko-dalmatinskoj županiji. Među užim cjelinama Sjevernog Jadrana uočljiva je potencijalna ugroženost socio-kulturnog prihvatnog kapaciteta na mnogim dijelovima obale zapadne Istre te na otocima Krku, Rabu i Pagu, a u području Južnog Jadrana uglavnom samo na području Makarske rivijere. Uračunaju li se i kuće za odmor, u kojima upravo u vrhu sezone boravi brojno nedomicilno stanovništvo, kao prostori u kojima socio-kulturni prihvatni kapacitet može postati ozbiljno ograničenje dodatno se ističu otoci Krk, Pag i Vir, a problemi se pojavljuju i u mnogim drugim dijelovima priobalja Zadarske i Šibensko-kninske županije.

Prilikom razmatranja socio-kulturnog kapaciteta valja voditi računa da je on u mnogo većoj mjeri ugrožen na otocima, što zbog njihove izoliranije pozicije koja otežava fluktuaciju radne snage iz okolnih prostora, što zbog njihove generalno veće kulturološke osjetljivosti uvjetovane specifičnim uvjetima života u izoliranijoj sredini. Ograničenja su prisutna i u nekim specifičnim užim sredinama u kojima dolazi do velikih koncentracija turista na malom prostoru i u kratkom vremenskom razdoblju, budući da to može bitno pogoršati uvjete života lokalnog stanovništva. Najbolji primjer je Dubrovnik u vrijeme dolaska većeg broja turista s kruzera, kada kretanje po gradu postaje bitno otežano, uz već konstantne probleme pretjeranih pritiska na infrastrukturu i visoke cijene usluga.

Ukoliko se svi oblici ugrožavanja prihvatnog kapaciteta promotre zajedno, opća je ocjena da u dvjema primorskim turističkim makroregijama ima dovoljno prostora za budući razvoj, ali i mnogo dijelova u kojima prihvatni kapacitet može predstavljati ograničenje. Postoji i nekoliko posebnih užih cjelina u kojima je zbog istodobnog utjecaja više oblika ugrožavanja prihvatnog kapaciteta došlo do premašivanja tih granica s posljedicama pada turističke atraktivnosti kao što su npr. Crikveničko područje, sjeverozapadni dio otoka Krka ili otok Vir. Istodobno se kao područja s najmanje razvojnih ograničenja s obzirom na prihvatni kapacitet u makroregiji Južni Jadran javljaju veliki gradovi na obali i njihova uža okolica, posebice Zadar, Šibenik i Split, a od većih otoka Korčula, Vis, Šolta, Dugi otok, Pašman i Ugljan. U području makroregije Sjeverni Jadran takvih je prostora zbog općenito bitno veće turističke gustoće manje i oni se u prvom redu odnose na istočnu obalu Istarske županije, sjeverni dio Podvelebitskog primorja, a od otoka samo na Cres. Makroregija Kontinentalna Hrvatska ima praktički neograničene mogućnosti razvoja, čak i u uvjetima višestrukog povećanja opsega turističkih aktivnosti.



2.3. PRIVLAČENJE INVESTICIJA

Percepcija stranih investitora o Hrvatskoj

Gospodarska recesija koja obilježava privređivanje u Hrvatskoj u posljednje dvije godine odražava se izrazito negativno, između ostalog, i na turizam, vodeću izvoznu gospodarsku aktivnost Hrvatske. Istodobno, bez novih ulaganja u restrukturiranje i/ili podizanje kvalitete hrvatske smještajne ponude, ni hrvatski turizam, niti Hrvatska kao turistička destinacija neće biti u stanju uspješno konkurirati na sve zahtjevnijem tržištu slobodnog vremena.

Kako je većina domaćih hotelsko-turističkih gospodarskih subjekata tijekom proteklih nekoliko predrecesijskih godina pojačano ulagala u tržišno repositioniranje i/ili podizanje kategorijalnog razreda vlastite smještajne ponude²⁵, uslijed čega je dostignuta gornja granica njihove prihvatljive kreditne opterećenosti, bilo bi nerealno očekivati da će domaće pravne osobe u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, osobito u uvjetima visokih kamatnih stopa, biti u stanju nastaviti započetu investicijsku ekspanziju u dogledno vrijeme. To se također ne može očekivati ni od relativno malog broja financijski kredibilnih hrvatskih poduzetnika, neovisno da li se radi o ulaganjima u male obiteljske hotele (uz maksimalno korištenje poticajnih sredstava Ministarstva turizma), drugu uslužnu ponudu ili veće razvojno-investicijske projekte hrvatske poduzetničke elite. Drugim riječima, u želji da se i u izrazito teškom gospodarskom okruženju održi kakav-takav investicijski kontinuitet kako u hrvatski hotelsko-turistički korpus, tako i u cjelokupni destinacijski proizvod, Hrvatska bi se u nastupajućem razdoblju trebala pojačano okrenuti direktnim stranim ulaganjima u nove razvojno-investicijske projekte.

Usprkos dosad učinjenim bitnim pomacima i naporima da se poslovno ozračje i međunarodna percepcija o Hrvatskoj kao interesantnoj zemlji za ulaganje u nove (ne samo turističke) razvojno-investicijske projekte promijeni nabolje²⁶, kontinuirano loše ocjene raznih međunarodno relevantnih institucija i/ili organizacija o uvjetima poslovanja i efikasnosti pravosuđa²⁷ ukazuju na činjenicu da je Hrvatska u svijetu i dalje percipirana kao prekomjerno birokratizirana i izrazito korumpirana zemlja s neučinkovitim pravnim sustavom i nedovoljnim stupnjem transparentnosti u gospodarskoj i političkoj sferi.

Naime, prema mišljenju relevantnih međunarodnih institucija i/ili organizacija, Hrvatsku još uvijek karakterizira visok stupanj birokratiziranosti gospodarskog sustava, odnosno korupcije, osobito u kontekstu pribavljanja različitih dokumenata i/ili dozvola neophodnih za pokretanje, a potom i uspješnu realizaciju različitih ulagačkih inicijativa (usklađivanje katastarskih podataka sa stvarnim stanjem na terenu, upis u zemljišne knjige, pribavljanje lokacijskih, građevinskih i/ili uporabnih dozvola i sl.)²⁸. Nadalje, cijeli je ovaj proces nepotrebno dugotrajan i kompliciran te od potencijalnih investitora zahtijeva previše strpljenja.

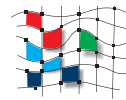
Nedovoljna privlačnost Hrvatske stranim ulagačima, pri čemu ulaganja u turističke razvojno-investicijske *greenfield* i/ili *brownfield* projekte nisu nikakva iznimka, uvjetovana je, dobrim dijelom, također i često nejasnom podjelom ingerencija između centralne vlasti i jedinica lokalne samouprave, što rezultira dugotrajnim administrativnim zavrslamama s nejasnim završetkom.

²⁵ Kad je riječ o ulaganju u trajni kapital djelatnosti H – hoteli i restorani, u razdoblju od 2001. do 2007. godine u postojeću i/ili novu turističko-ugostiteljsku ponudu investirano je oko 2,1 milijardi EUR (DZS, Statistički ljetopis za odgovarajuće godine). Usprkos značajnoj investicijskoj aktivnosti ulagalo se ponajviše u a) modernizaciju, podizanje kategorije i/ili tržišno repositioniranje već postojećih hotelskih objekata (postojeća, tržišno etablirana hotelska poduzeća), odnosno b) male obiteljske hotele (novi poduzetnici, uz maksimalno korištenje poticajnih sredstava Ministarstva turizma).

²⁶ O tome najbolje svjedoči činjenica da je Hrvatska u posljednjih nekoliko godina ponudila tržištu nekoliko suvremenih usluga kao što su, primjerice, Hitro.hr, koji omogućava osnivanje poduzeća u samo tjedan dana, e-PDV koji omogućava godišnju prijavu PDV-a elektroničkim putem, e-mirovinsko, odnosno e-prijava koja omogućuje elektroničku prijavu početka poslovanja, svih promjena tijekom poslovanja te prijavu ili odjavu radnika, e-obrt kojom je omogućeno otvaranje obrta u jednom danu, započet proces digitalizacije zemljišnih knjiga, projekt e-katastar i sl.

²⁷ Global Corruption Barometer (Transparency International, 2010); National Integrity System Study (Transparency International, 2010); Investment Climate Statement – Croatia (US Department of State, 2010); Business Environment and Enterprise Performance Survey (The World Bank & IFC, 2010); Doing Business 2010 (The World Bank & IFC, 2010).

²⁸ Vjerojatno najpoznatiji, a sigurno medijski najekspoziraniji recentni primjer koji potvrđuje opravdanost takve percepcije svakako je "slučaj Štok" (hotel Bellevue, Dubrovnik).



Konačno, nepovoljan utjecaj na generalnu percepciju stranih investitora o Hrvatskoj kao zemlji u koju ima smisla ulagati u nove turističke razvojno-investicijske projekte svakako valja pripisivati i neučinkovitom pravnom sustavu koji nije u stanju promptno rješavati ni relativno jednostavne sporove iz gospodarske sfere, uslijed čega se brojni sudski procesi razvlače godinama. Takvo stanje stvari kod potencijalnih investitora, osobito onih iz inozemstva, stvara široko prihvaćenu percepciju o nedovoljnoj pravnoj zaštiti ulagačkih interesa²⁹.

Investicijska klima

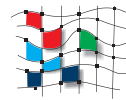
O investicijskoj klimi u nekoj zemlji ovisi u kojoj će se mjeri i kojom će se dinamikom odvijati investicijska aktivnost na njenom području, odnosno hoće li se naći ulagači za razvojno-investicijske projekte koje nositelji javne vlasti zagovaraju. Tehnički gledano, u uvjetima još uvijek izražene međunarodne percepcije Hrvatske kao visoko birokratizirane zemlje s rasprostranjenom korupcijom, stimulatívno investicijsko ozračje trebalo bi se stvarati ponajviše kroz kreiranje učinkovitog sustava investicijskih poticaja.

S druge strane, valja odmah istaknuti i činjenicu da danas praktički da i nema zemlje u kojoj nositelji javne vlasti aktivnom promotivnom politikom i nizom konkretnih poticajnih mjera ne pokušavaju kreirati pozitivnu investicijsku klimu te kontinuirano podgrijavati interes potencijalnih stranih i/ili domaćih investitora. To se odnosi i na sektor turizma.

Nadalje, izgradnja cjelovitog sustava poticaja koji nekoj zemlji stoji na raspolaganju u cilju privlačenja interesa potencijalnih domaćih i/ili stranih investitora podrazumijeva suživot četiri različite, ali međusobno komplementarne skupine investicijskih poticaja i/ili olakšica. To su:

- **financijski poticaji i/ili olakšice** (npr. direktna ulaganja nositelja javne vlasti u razvoj turističke i/ili kapitalne infrastrukture na određenom području, dodjela bespovratnih financijskih sredstava u slučaju da se kroz projekt otvori određen broj novih radnih mjesta ili da je ulaganje veće od nekog propisanog iznosa; razvojni krediti pod beneficiranim uvjetima i sl.);
- **kvazi-financijski poticaji i/ili olakšice** (npr. državne garancije za otplatu komercijalnog kredita, subvencioniranje “tržišno” definiranih kamatnih stopa u cilju snižavanja cijene kapitala i sl.);
- **fiskalni poticaji i/ili olakšice** kojima se ne samo podiže ukupna profitabilnost konkretnih investicijskih projekata, već kojima se podiže i opća atraktivnost ulaganja u neku zemlju u odnosu na zemlje koje takve poticaje/olakšice ne nude. Tipični primjeri fiskalnih poticaja/olakšica su sljedeći:
 - smanjenje poreza na dobit,
 - mogućnost neplaćanja poreza iz dobiti sve dok se negativni poslovni rezultat iz nekih prethodnih godina poslovanja u cijelosti ne pokrije akumuliranom dobiti (*‘loss carry forward’*),
 - oslobađanje poreza na nekretnine,
 - subvencionirana cijena energenata,
 - niži komunalni doprinosi i naknade u prvim godinama poslovanja,
 - smanjena carinska davanja na uvezenu opremu,
 - subvencije za kupljenu domaću opremu,
 - porezno oslobođenje za reinvestiranu dobit i sl.
- **ostali poticaji i/ili olakšice** (repatrijacija profita, mogućnost zapošljavanja stranih eksperata, marketinške aktivnosti sponzorirane od nositelja javne vlasti i sl.).

²⁹ Dobri primjeri koji ilustriraju navedeno su višegodišnje odlaganje i/ili izbjegavanje pravomoćnog rješavanja spora oko prepuštanja većinskog paketa dionica poduzeća Liburnia Riviera Hoteli SN Holdingu, višegodišnje rješavanje spora oko obveze grada Opatija da li i što ako, temeljem posjedovanja više od 25%-og vlasničkog udjela u poduzeću Liburnija Riviera Hoteli, ima obvezu objaviti javnu ponudu za stjecanje svih preostalih dionica dotičnog poduzeća, kao i sporost u rješavanju uredno plaćenog zemljišta koje nije bilo u vlasništvu prodavatelja prilikom gradnje novih objekata turističke ponude u Orašcu (slučaj “Kordić”). Da li će se postojeća percepcija neučinkovitog pravnog sustava mijenjati nabolje, dobrim dijelom ovisi i o načinu i vremenu rješavanja najnovijeg, medijski izuzetno ekspaniranog, slučaja “Končar-Cetinski”.



Na temelju odredbi Zakona o poticanju ulaganja i njegovih izmjena i dopuna (NN 138/2006, i NN 61/211), na prvi se pogled čini da postojeći sustav poticaja u nas u relativno visokoj mjeri korepondira sa suvremenom svjetskom praksom. Naime, iako Zakon o poticanju ulaganja (uključujući i njegove izmjene i dopune) ne tretira turizam (hotele i restorane) kao poseban slučaj, već se sustav poticaja i olakšica utvrđuje za gospodarstvo u cjelini, pri čemu se njihova visina veže ponajviše uz visinu ulaganja i/ili povećanje broja zaposlenih, nema sumnje da zakonske odredbe omogućavaju individualiziran i diversificiran pristup svakom pojedinom ulagačkom projektu.

S druge strane, međutim, za razliku od drugih zemalja u neposrednom okruženju (Slovačka, Mađarska, Češka, Bugarska, Crna Gora, Turska), Hrvatska zasad nije bila pretjerano uspješna u privlačenju velikih međunarodnih investicijskih projekata koji bi bili neposredno povezani s razvojem turizma i ugostiteljstva³⁰. U tom kontekstu čini se da postojeći, granski neprilagođen, sustav državnih poticaja i/ili njegova implementacija u sferi turizma, osobito u uvjetima međunarodne percepcije Hrvatske kao visoko birokratizirane i naglašeno korumpirane zemlje, nije dovoljno međunarodno konkurentan.

Na činjenicu da postojeća investicijska klima nije dovoljno poticajna, ukazali su i rezultati provedene ankete javnog sektora³¹ i stavovi predstavnika turističke industrije, odnosno predstavnika turističkih strukovnih udruga koji su se odazvali na sudjelovanje u tematiziranim fokus grupama. Naime, održane fokus grupe ukazale su kako na nedostatak institucionalne podrške, tako i na nedovoljnu sustavnost u privlačenju investitora (*“Ne postoji sustavan način poticanja hotelijerstva i/ili razvoja turističke ponude kroz, primjerice, porezna rasterećenja za ulaganje u zaštitu okoliša, za re-investiranu dobit, za poboljšanje energetske učinkovitosti, za novo zapošljavanje i sl.”*; *“Programi koje bi trebali izraditi sami gospodarski subjekti, trebaju biti umreženi i dodatno poduprti od strane Županije, Komore, Vlade”*; *“Banke ne pružaju potporu za investicije. Nema načina financiranja tzv. ‘start up’ projekata”*; *“Ponuđači privatnog smještaja najveći su investitori u hrvatskom turizmu. No, oni investiraju ‘izvan sustava’, bez stabilnih potpora. Programi potpora se uvode i ukidaju”*; *“Ugostiteljstvo je niskoprofitna djelatnost. Nitko nas ne prati. Sami se financiramo uz kamate i do 10%, dok je u Austriji moguće dobiti kredit uz kamatu i po 2,5%”*). Iako je, dakle, veći dio problema vezan uz djelovanje centralne izvršne vlasti, sudionici fokus grupa su značajan dio odgovornosti alocirali i na jedinice lokalne samouprave (*“...problemi su i na lokalnim razinama, bilo da je riječ o nedovoljnoj osviještenosti lokalne zajednice, bilo da je riječ o ograničavajućim prostornim planovima, bilo da je riječ o neraščišćenim vlasničkim odnosima”*).

2.4. UPRAVLJANJE DESTINACIJOM

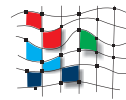
Postojeća struktura turističkog smještaja

Generalno gledano, za postojeću se strukturu smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj može reći da je atipična. Naime, prema zadnjim raspoloživim podacima³², Hrvatska je koncem 2010. godine raspolagala s oko 833 tisuće stalnih postelja u svim registriranim komercijalnim smještajnim objektima, pri čemu je zajednički udio kampova i kućanstava (turistički apartmani/sobe) dostigao 73%, dok je udio hotelskog smještaja iznosio samo 13%. Iako se u razdoblju od 2000. do 2010. godine, kao rezultat pojačane investicijske aktivnosti u korporativnom sektoru, ali u sferi malog obiteljskog hotelijerstva, ukupni broj stalnih hotelskih postelja u Hrvatskoj nešto povećao (rast od 15%), na postojeću strukturu smještaja i dalje su negativno djelovale dinamika rasta smještaja u kampovima (rast od 14%), ali i povećanje broja stalnih postelja u kućanstvima (rast od čak 39%). Istodobno, u strukturi hotelskog smještaja u nas, s udjelom od 46%, prevladavaju hoteli srednje kategorije (3*), dok su hoteli višeg kategorijalnog razreda (4* i 5*) zastupljeni tržišnim udjelom od 40%.

³⁰ U cjelokupnom svom poslijeratnom razdoblju od 1993. do danas (zaključno s drugim kvartalom 2011. godine), ukupna kumulirana visina izravnih stranih ulaganja u hotele i restorane, dostigla je iznos od 573,8 milijuna EUR ili oko 2,3% svih stranih ulaganja na tlu RH (HNB, 2011). Istodobno, većina dosadašnjih direktnih stranih ulaganja u djelatnost H – hoteli i restorani bila je povezana s vlasničkim preuzimanjima i/ili kreiranjem vlasničkih portfelja od već postojećih poduzeća, dok su ulaganja u tzv. *“greenfield”* turističke razvojno-investicijske projekte bila izuzetno rijetka.

³¹ Tako, primjerice, čak 48% svih lokalnih samouprava u nas smatra da je postojeće investicijsko okruženje jedno od bitnih ograničavajućih činitelja budućeg turističkog rasta i razvoja Hrvatske. Izvor: *“Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju”*, Institut za turizam, Zagreb, 2011.

³² Online informacijski sustav Instituta za turizam (BIST), izvorni podaci DZS.



Postojeća struktura smještajnih kapaciteta negativno se odražava na trajanje sezone u nas. S obzirom da jedino hotelski kapaciteti srednjih i/ili viših kategorija³³ imaju sve potrebne prostorno-funkcionalne, tehničko-tehnološke i kadrovske pretpostavke, odnosno sadržaje na temelju kojih je moguće privlačiti potražnju i izvan nekoliko ljetnih mjeseci (kongresni sadržaji, unutrašnji bazen, wellness ponuda i sl.), jasno je da će uz postojeću strukturu hrvatske smještajne ponude, osobito u uvjetima nedostatno razvijene izvan-smještajne ponude i relativno siromašnog turističkog lanca vrijednosti u većini hrvatskih turističkih destinacija, biti prilično teško produljiti izrazito kratku turističku sezonu te osigurati interes turističke potražnje i izvan razdoblja lipanj – rujan.

S druge strane, struktura smještaja u kojoj prevladava smještaj u obiteljskim kućanstvima u velikoj mjeri utječe i na današnju međunarodnu percepciju Hrvatske kao prirodno lijepe i kulturno interesantne, ali sadržajno siromašne destinacije. Takva se generalna percepcija o nama, povratno, negativno odražava i na gornju razinu, tržišno prihvatljivog, formiranja cijena kako hotelske, tako i izvan-smještajne turističke ponude. Drugim riječima, dijelom i kao rezultat takve percepcije, organizatori putovanja i turisti očekuju da će razina cijena u mnogim hrvatskim turističkim odredištima, osobito u usporedbi sa zemljama relevantnog konkurentskog okružja (Italija, Francuska, Grčka, Španjolska, Portugal), biti osjetno niža za usporedivu i/ili višu razinu kvalitete.

Nadalje, struktura smještaja u kojoj prevladava smještaj u obiteljskim kućanstvima čiji se rast i razvoj često može povezivati s intenzivnim i/ili nedovoljno kontroliranim zauzimanjem turistički interesantnog prostora, bitno ograničava cjelokupni turistički, ukupno raspoloživi, razvojno-investicijski prostor. Osim toga, riječ je o smještajnom obliku koji, uslijed izrazito sezonskog karaktera poslovanja, nedovoljno kvalitetno valoriziraju naglašeno rentni položaj, a time i ukupni gospodarski potencijal prostora koji zauzimaju (mjereno prihodima po jedinici angažirane zemljišne površine).

Konačno, takva struktura smještaja, dijelom i zbog sezonskog karaktera poslovanja, uvjetuje brojne neracionalnosti u planiranju i/ili kapacitiranju različitih infrastrukturnih sustava koje valja dimenzionirati prema vršnom, a ne prosječnom godišnjem opterećenju. To uvelike poskupljuje ne samo izgradnju ovih sustava, već i povećava godišnje operativne troškove korištenja i održavanja.

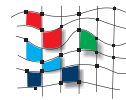
Izvan-smještajna ponuda u kontekstu stvaranja turističkog lanca vrijednosti

Privređivanje u turizmu podrazumijeva izgradnju tzv. turističkog lanca vrijednosti na destinacijskoj razini. U njemu, svojim neposrednim aktivnostima, mora sudjelovati velik broj sudionika privatnog (smještajni objekti, objekti hrane i pića, različiti uslužni servisi, institucije financijskog posredovanja, turistički posrednici, trgovine i sl.) i javnog sektora (javni prijevoz, komunalna infrastruktura, čistoća i uređenost mjesta, sigurnost, turističke informacije, kulturne institucije i sl.). Cjelovit (dubok i širok) turistički lanac vrijednosti omogućava međusobno kombiniranje, variranje, grupiranje i/ili doziranje različitih pojedinačnih (uslužnih) proizvoda različitih proizvođača (ponuđača), s ciljem i na način koji će udovoljavati različitim (posve individualiziranim) osobnim preferencijama potencijalnih korisnika.

Kad je riječ o Hrvatskoj i kvaliteti njenog integralnog turističkog lanca vrijednosti, odmah valja istaknuti da postojeće stanje nikako nije zadovoljavajuće. Naime, gotovo sve hrvatske turističke destinacije, uz nedovoljno kvalitetnu strukturu smještajne ponude, još uvijek karakterizira nedostatak: a) dovoljnog broja ponuđača sličnih izvan-smještajnih usluga, b) dovoljnog broja ponuđača tematski i/ili sadržajno različitih izvan-smještajnih usluga, kao i c) povezivanja, dogovora i partnerstva pojedinačnih ponuđača različitih usluga i to kako na razini javno-privatnih, tako i na razini javno-javnih i privatno-privatnih suradnji. Uz to, dodatno valja naglasiti i činjenicu da se relativno siromašan turistički lanac vrijednosti u ljetnim mjesecima, još više reducira tijekom ostalih mjeseci u godini (siječanj – svibanj, odnosno listopad – prosinac).

Na manjkav destinacijski proizvod, odnosno izrazito "plitak" turistički lanac vrijednosti u nas, upućuju kako recentna istraživanja stavova turista – neposrednih korisnika turističko-ugostiteljskih usluga

³³ Na takav zaključak upućuje kretanje iskorištenosti hotelskih kapaciteta prema kategoriji hotela. Naime, hoteli s 2* su u 2010. godini ostvarili korištenje kapaciteta od 28%, dok su hoteli s 3* i 4* koristili smještajni kapacitet s 38%, odnosno 42%.



u brojnim hrvatskim priobalnim odredištima³⁴, tako i stavovi nositelja javne vlasti na razini svih hrvatskih jedinica lokalne samouprave (gradovi/općine)³⁵.

Istraživanje stavova turista koji su tijekom ljeta 2010. godine boravili u nekom od hrvatskih priobalnih turističkih odredišta, naime, ukazuje na činjenicu da su gosti u nas, osobito u usporedbi s konkurentskim destinacijama u inozemstvu, najmanje zadovoljni elementima ponude koji se odnose na mogućnost zabave, bavljenje/practiciranje raznih športskih i/ili rekreativnih aktivnosti, odnosno kupovinu. Sukladno tome, a imajući na umu činjenicu da je riječ o turistima koji dobro poznaju Hrvatsku i značajke njenog turističkog proizvoda³⁶, ne iznenađuje previše ni podatak da je prevladavajući motiv dolaska najvećeg broja turista u Hrvatsku pasivni odmor i opuštanje (75% odgovora), dok su bavljenje športom i rekreacija (8% odgovora), kupovina (2% odgovora), ronjenje (4% odgovora) ili wellness (2% odgovora) samo sporadična dopuna dominantnog motiva.

S druge strane, prema mišljenju nositelja javne vlasti u svim jedinicama lokalne samouprave (gradovi/općine) Hrvatske, uz nedostatak i/ili strukturu smještaja, najveće "zapreke" rastu i razvoju turizma u lokalnoj sredini su: a) kvaliteta i raznolikost ugostiteljske ponude (51% odgovora), b) ponuda dodatnih aktivnosti kao što su ronjenje, jahanje, vožnja biciklom i sl. (39% odgovora), c) ponuda zabavnih sadržaja (36% odgovora), kao i d) ponuda kulturnih sadržaja (18% odgovora).

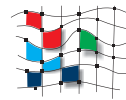
Konačno, na nedostatnu izvan-smještajnu ponudu te nezadovoljavajuću razvijenost turističkog lanca vrijednosti u našim destinacijama ukazali su i sudionici fokus grupa. Pritom su posebno istaknuli nedovoljno povezivanje turizma i kulture (*"Velik problem je nedovoljno povezivanje turizma i kulture. Turistički i kulturni sektor bi zajedno trebali oblikovati programe koji bi bili u skladu sa zahtjevima turističkog tržišta – 'muzealci' mogu ponuditi nebrojeno puno programa, ali bez vodstva turističkog sektora koji će reći što tržište traži, teško im je 'pogoditi u sridu'; 'Unatoč naporima turističkih zajednica, kulturne institucije su zatvorene, orijentirane same na sebe, teško prihvaćaju suradnju čak i kada im suradnja otvara kanale ka dodatnim izvorima financiranja'; 'Većina kulturnih događanja je uglavnom lokalnog karaktera i upitno je koga od turista oni mogu privući'*). Osim nedovoljne, a često i neadekvatne suradnje s kulturnim institucijama, dionici turističkog razvoja također smatraju da izvan-smještajna i druga uslužna destinacijska ponuda ne prati zadovoljavajuće razvoj smještajnih kapaciteta, uslijed čega dolazi do naglašene neujednačenosti kvalitete smještajne i ostale destinacijske ponude (*"Ponuda ostalih ugostiteljskih usluga, kulture i sl. ostala na razini 1970-tih! Tko je nositelj ponude zabave u destinaciji?"; "Premalo je sadržaja u destinacijama koji se nude gostima. Vrlo je niska vanpansionska potrošnja"; "U zemlji nemamo ni jedan restoran s Michelin zvjezdicom"*). Uz ove nedostatke, dionici turističkog razvoja su naglasili i nedostatak poduzetničke svijesti lokalnih žitelja (*"...fali poduzetnička inventivnost i ambicija za razvoj sadržaja koji bi mogli produljiti sezonu"*), kao i izrazito nisku spremnost velikih javnih poduzeća za suradnju s privatnim poduzetnicima u izgradnji novih turističkih proizvoda, osobito u sferi pustolovnog turizma (*"...pustolovni turizam u velikoj mjeri ovisi o suradnji s Hrvatskim vodama i Hrvatskim šumama u čijim se ingerencijama nalaze velika javna dobra – rijeke, nasipi, staze, poučne staze, lovišta). Potonja su troma, nesprema na suradnju, ne vide prilike za sebe. Sporo izdaju dozvole, a često i negativna rješenja"*). Isto se može reći i za zdravstvene ustanove koje ne pokazuju gotovo nikakav interes za uključivanje u turističko privređivanje (*"Danas se u wellnessu ne iskorištava dovoljno mogućnost suradnje s medicinskim ustanovama, lječilištima, srodnim udrugama. Svatko radi za sebe, pri čemu su lječilišta i bolnice nezainteresirani. Znaju da će ionako dobiti plaću"*).

U uvjetima, dakle, nedovoljne širine i dubine turističkog lanca vrijednosti u gotovo svim hrvatskim turističkim odredištima, pri čemu se stanje još i dodatno pogoršava u izvan sezonskom razdoblju, bitno je smanjena mogućnost privlačenja sve brojnijih, sve više tematski profiliranih i sve brže rastućih tržišnih niša turizma specijalnih interesa, a time i produljenje turističke sezone na veći dio godine. Sve to, u konačnici, negativno utječe na razinu tržišne konkurentnosti integralnog turističkog proizvoda kako Hrvatske u cjelini, tako i brojnih turističkih destinacija u nas.

³⁴ TOMAS ljeta 2010, Institut za turizam, Zagreb, 2010.

³⁵ "Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju", Institut za turizam, Zagreb, 2011.

³⁶ Naime, skoro tri četvrtine ispitanih inozemnih turista barem je dva puta prije boravilo u nekoj od hrvatskih turističkih destinacija, pri čemu je njih oko 40% u nas boravilo 5 ili više puta.



Destinacijski menadžment

Dolazak turista u destinaciju u velikoj je mjeri određen razinom ukupne atraktivnosti destinacijskog proizvoda. Uz naslijeđene resurse i turističku infra i suprastrukturu, na atraktivnost destinacijskog turističkog proizvoda izravno utječe i sustav upravljanja turizmom u destinaciji, a koji se odnosi na povezivanje različitih interesnih skupina (razvojnih dionika) u destinaciji i njihovo sudjelovanje u upravljanju³⁷.

Nažalost, najveći broj turističkih destinacija u RH još uvijek obilježava nedovoljna kvaliteta destinacijskog menadžmenta. Bez odgovarajućih planskih dokumenata, kao i uz činjenicu da se u sredinama u kojima su planovi doneseni, oni u većini slučajeva ne provode kako je predviđeno (provode se ili sporijom dinamikom ili se ne provode zbog nedostatnih financijskih sredstava)³⁸, vrlo je teško uspostaviti okružje za razvoj turizma koji bi na najbolji način koristio sve raspoložive resurse destinacije i slijedio trendove potražnje.

Promjene na strani potražnje, naime, dovode do potrebe uključivanja sve većeg broja različitih ponuđača u stvaranje destinacijskog lanca vrijednosti, a oni mogu imati različite stavove, a koji puta i konfliktne vizije i ciljeve destinacijskog turističkog razvoja. U takvim je složenim uvjetima upravljanje razvojem turizma u većini turističkih destinacija u nas bitno otežano i nepostojanjem svojevrsnog lidera koji bi takav razvoj usmjeravao i koordinirao.

Naime, s obzirom na svoje poslovne misije, upravljanjem turizma u našim destinacijama bavi se kako javni sektor, dakle regionalna i lokalna samouprava, tako i sustav turističkih zajednica, kao i privatni sektor, dok je lokalno stanovništvo važan, ali trenutno zapostavljen akter destinacijskog menadžmenta. Istodobno, planiranjem i poticanjem turističkog razvoja, prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08), bavi se sustav turističkih zajednica. Međutim, s obzirom na čak 20-tak različitih zadataka iz područja destinacijskog marketinga i upravljanja turističkom destinacijom, te s obzirom na ekipiranost, opremljenost i financijske pretpostavke sustava te njegove ingerencije, potpuno i uspješno obavljanje tih zadataka danas nije moguće. Stoga je razumljivo da se sustav turističkih zajednica posljednjih godina pretežno usmjerio na zadatke informiranja i promocije, a lokalne TZ učinile su značajne pozitivne pomake kad je riječ o uređenosti destinacije (primjerice uređenje staza i šetnica, plaža, signalizacija i interpretacija). U takvim uvjetima, cijeli sustav nije dovoljno usmjeren na upravljanje javnom turističkom infrastrukturom pa se te zadatke ne pojavljuju u programima rada turističkih zajednica što dovodi u pitanje realizaciju Pravilnika o javnoj turističkoj infrastrukturi (NN 131/09).

U uvjetima nedovoljne koordiniranosti, a često i međusobne isključivosti interesa ključnih destinacijskih razvojnih dionika, nije došlo do znatnije razine i intenziteta povezivanja ili partnerstva i to ne samo na razini javno-privatnih, već i na razini javno-javnih i privatno-privatnih suradnji. Takav nedostatak suradnje, koji na lokalnoj razini još uvijek nije dovoljno prepoznat kao bitno razvojno ograničenje³⁹, onemogućuje stvaranje cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, a time ni stvaranje bitnih preduvjeta za razvoj cijelog spektra različitih turističkih doživljaja⁴⁰.

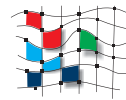
U cilju stvaranja uvjeta za povećanje konkurentnosti našeg turizma, jedan od velikih izazova odnosi se na sagledavanje potrebnih promjena odnosno transformaciju sustava upravljanja turizmom u destinaciji, uključujući destinacijski marketing i menadžment. U tom kontekstu valja razmišljati i o ulozi turističkih agencija koje se posljednjih godina uključuju u sustav destinacijskog menadžmenta. To se očituje i u funkcionalno preobražaju turističkih agencija u svojevrsne destinacijske menadžment kompanije ili destinacijske menadžment agencije. Takve agencije u destinaciji bave se samo jed-

³⁷ Destinacijski menadžment (*destination management*) nešto je uži pojam od upravljanja turizmom u destinaciji (*destination governance*) i obuhvaća aktivnosti kao što su istraživanja, informacije i promocije, gradnja imidža i branding, razvoj proizvoda, planiranje razvoja, mjerenje konkurentnosti (Boranić Živoder, Tomljenović, Čorak 2011).

³⁸ "Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju", Institut za turizam, Zagreb, 2011.

³⁹ Sustav turističkih zajednica smatra da je njihova suradnja s gradskom/općinskom upravom vrlo dobra (85%), dok 60% anketiranih gradonačelnika ocjenjuje također tu suradnju vrlo dobrom. Suradnja i jednih i drugih s privatnim sektorom je nešto lošije ocijenjena osobito u slučaju gradske uprave (45% ispitanih ocjenjuje tu suradnju vrlo dobrom u odnosu na oko 70% ispitanih u sustavu TZ-a). Izvor: "Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju", Institut za turizam, Zagreb, 2011.

⁴⁰ Takva generalna ocjena ne isključuje pozitivne primjere, a takav je upravo primjer turističkog razvoja Istre koji svjedoči kako se uz dobru suradnju javnog i privatnog sektora (primjer IRTA) te donošenje i u velikoj mjeri poštivanje i stalno praćenje provedbe planskih dokumenata, upravljanje turizmom moglo i u dosadašnjem turističkom razvoju provesti kvalitetnije i s većim učincima.



nim dijelom razvoja destinacijskog proizvoda (npr. izletnički programi, organiziranje skupova i manifestacija), uz klasičnu funkciju prodaje turističkih paket aranžmana. Onaj drugi dio turističkog proizvoda koji se odnosi na gradsku/općinsku infrastrukturu i koji je vrlo često izuzetno važan jer čini ambijentalnu vrijednost ukupnog turističkog doživljaja, i dalje će biti u ingerenciji javnog sektora pa je veliko pitanje u kojoj se mjeri turističke agencije zaista mogu baviti destinacijskim menadžmentom.

Iskustva drugih⁴¹ ukazuju na najvažnije faktore uspjeha kad je riječ o upravljanju turizmom u destinaciji, a to su: partnerstvo javnog i privatnog sektora, planiranje turizma, ali i traženje vlastitih rješenja. Moguća rješenja vjerojatno će trebati tražiti u postojećem sustavu (osnaživanje i jačanje nekih funkcija postojećeg sustava TZ) kao i mogućim novim organizacijskim oblicima destinacijskih menadžment organizacija (DMO) koje mogu biti dio javnog sektora, ali i novi sustav organizacija osnovanih kao javno-privatna partnerstva. Važno je da njihove definirane zadaće budu jasne i da nema većih preklapanja kao i da i javni i privatni sektor putem njih ostvaruju svoje ciljeve uspješnije nego što to danas čine.

Razina upravljačkih znanja i vještina - privatni i javni sektor

Osim sve izraženije dinamike, današnje turističko privređivanje u globaliziranom svijetu karakterizira, između ostalog, opća raspoloživost i laka dostupnost svim relevantnim informacijama, novi (i sve inovativniji) načini tržišne komunikacije, novi (i sve brojniji) kanali prodaje, sve pristupačnije cijene avioprijevoza, izrazita diversifikacija potrošačkih interesa, odnosno pojačan interes ne samo za upoznavanjem različitih zemalja/kultura, već i lokalnih običaja i načina života.

U uvjetima brzo rastuće i sve zahtjevnije turističke potražnje, ali i ulaska na tržište sve većeg broja novih turističkih odredišta i kontinuiranog zaoštavanja konkurentske utakmice, opstanak na tržištu bilo koje, uže ili šire shvaćene, turističke destinacije podrazumijeva kontinuirano osmišljavanje novih, odnosno inoviranje postojećih strategija razvoja kako bi se maksimalno istaknule vlastite konkurentske prednosti u odnosu na stalno rastući broj potencijalnih takmaca.

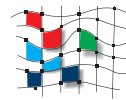
S obzirom da razvoj svake pojedine turističke destinacije osmišljavaju i provode konkretne osobe, kvaliteta upravljačkih vještina ljudi neposredno i/ili posredno uključenih u turističko privređivanje predstavlja ključni činitelj dugoročnog destinacijskog rasta i razvoja. Pritom valja stalno imati na umu da je za dugoročno očuvanje konkurentnosti neke destinacije na turističkom tržištu, a zbog činjenice da u stvaranju prepoznatljivog destinacijskog turističkog proizvoda sudjeluje i velik broj institucija javnog sektora (turističke zajednice, institucije u kulturi, komunalna poduzeća, policija, institucije javnog zdravstva i sl.), potrebno raspolagati podjednakom razinom upravljačkih znanja i vještina kako u poduzetničkom, tako i u javnom sektoru, a što uključuje ne samo nositelje javne vlasti, već i različite institucije javnog sektora.

Nažalost, turističko privređivanje u brojnim hrvatskim turističkim destinacijama danas se još uvijek odvija u uvjetima nedovoljne razine upravljačkih znanja i vještina, pri čemu se teško oteti dojamu, da je razina potrebnih upravljačkih znanja i vještina, usprkos značajnih razlika među pojedinim regijama, relativno dobra na području destinacijskog marketinga i promocije (sustav Hrvatske turističke zajednice), nešto lošija u sferi interesa privatnog poduzetništva (kako korporativnog sektora, tako i malog obiteljskog biznisa), a najlošija u zoni odgovornosti nositelja izvršne vlasti⁴².

Kad je riječ o razini znanja i vještina u domeni destinacijskog marketinga i promocije, ponajviše kao rezultat institucionaliziranog organizacijskog ustrojstva, kontinuirane izloženosti najvišim međunarodnim standardima kvalitete i međusobno usuglašenog djelovanja svih relevantnih sastavnica sustava Hrvatske turističke zajednice, čini se da je Hrvatska već dostigla razinu relativno pristojne međunarodne konkurentnosti. Samim tim, dostignuta razina znanja i vještina u sferi destinacijskog marketinga i promocije, a to implicira i najvećeg broja zaposlenih u sustavu Hrvatske turističke zajednice ne bi trebala predstavljati potencijalno razvojno ograničenje hrvatskom turizmu u godinama koje dolaze.

⁴¹ Više o tome vidjeti u knjizi Hanesa Werthera i Stefana Kleina – Information Technology and Tourism – A Challenging Relationship, Springer WienNew York, 1999.

⁴² Na takav zaključak posredno upućuju rezultati primarnog istraživanja "Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju". Izvor: Institut za turizam, Zagreb, 2011.



S druge strane, situacija u domeni turističkog korporativnog sektora nije tako povoljna. Naime, iako je u proteklih petnaestak godina učinjen ogroman iskorak u uvođenju međunarodno prihvaćenih standardnih operativnih procedura u sva bitna područja operativnog poslovanja⁴³, ali i u domenu korporativnog planiranja, planiranja i realizacije investicijskih projekata i sl., te iako je u istom razdoblju, često pod mentorstvom međunarodnih stručnjaka, stasala potpuno nova generacija mladih i ambicioznih hotelskih menadžera, opća je ocjena struke⁴⁴ da hrvatski korporativni sektor još uvijek oskudijeva osobama s međunarodno konkurentnim menadžerskim znanjima, odnosno osobama sa zadovoljavajućom razinom operativnih i stručnih znanja i/ili vještina. To je, vjerojatno jedan od glavnih razloga zašto je hrvatski turizam, u međunarodnim ocjenama konkurentnosti⁴⁵, znatno bolje rangiran od konkurentnosti ljudskih resursa u turizmu.

Nadalje, uslijed činjenice da strukovna zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu imaju prilično loš imidž, to je i relativno slaba potražnja mladih za ovim zanimanjima. Drugim riječima, može se zaključiti da najkvalitetniji i najambiciozniji učenici izbjegavaju turizam i ugostiteljstvo kao područje svog daljnjeg usavršavanja i/ili budućeg profesionalnog djelovanja, što negativno utječe na ukupnu kvalitetu tzv. izborne baze za rukovodeća zanimanja. Ukoliko se takva situacija ubrzo ne promijeni nabolje, a osobito u kontekstu sve dinamičnijeg poslovnog okruženja, hrvatski bi korporativni sektor u turizmu mogao već u dolazećem srednjoročnom razdoblju oskudijevati rukovodećim kadrom međunarodno konkurentnih upravljačkih sposobnosti.

Ipak, u kontekstu adekvatnosti upravljačkih znanja i vještina kao potencijalnih razvojnih ograničenja dugoročnog održivog turističkog rasta i razvoja u nas, čini se da najveću opasnost trenutno predstavlja postojeća razina razumijevanja turističkog razvojnog procesa od strane osoba zaposlenih u izvršnoj vlasti u velikom broju jedinica lokalne samouprave, osobito u makroregijama Kontinentalna Hrvatska i Južni Jadran. Naime, osim što izvršna vlast na razini lokalnih samouprava najčešće ne pridaje veliku važnost problematici dugoročnog osmišljavanja turističkog razvoja, uslijed čega ih većina još uvijek ne raspolaže adekvatnim turističkim razvojnim dokumentom⁴⁶, na ozbiljnost situacije ukazuje i činjenica da čak 38% svih nositelja javne vlasti u hrvatskim gradovima/općinama smatra kako nije u stanju adekvatno upravljati vlastitim turističkim razvojem⁴⁷. Takvo stanje stvari dobrim je dijelom rezultat i činjenice da je u svega oko 10% hrvatskih gradova/općina formiran samostalan upravni odjel zadužen za turistički razvoj, odnosno činjenice da svega oko 30% osoba koje na gradskoj/općinskoj razini prati turističku problematiku ima za to prikladnu naobrazbu⁴⁸. Konačno, na ozbiljne kadrovske probleme i nedostatak prijeko potrebnih vještina za upravljanje turističkim razvojem na razini hrvatskih jedinica lokalne samouprave upućuje i podatak da u većini hrvatskih gradova/općina (58%) i dalje prevladava (potpuno krivo) mišljenje da bi problematika njihovog turističkog razvoja trebala biti u (isključivoj) nadležnosti turističkih zajednica⁴⁹.

U skladu s prethodnim konstatacijama, može se zaključiti da se brojne hrvatske turističke destinacije nalaze na svojevrsnoj prekretnici:

- ili će se, u nedostatku upravljačkih znanja i vještina i nedovoljnog promišljanja razvojnih mogućnosti, a s time i neadekvatnim upravljanjem na destinacijskoj razini, nastaviti dosadašnji razvojni trendovi, zbog čega će sve veći broj turističkih destinacija u nas polako gubiti korak sa zahtjevima

⁴³ Kao što su to, primjerice, uobičajeni standardi na području izvještavanja menadžmenta (po USALI metodologiji), odvijanja hotelskih operacija (repcija, domaćinstvo, hrana i piće, ostali odjeli) i vođenja marketinško-prodajnih aktivnosti, ali i na području primjene najviših standarda u zaštiti okoliša – ISO 14000..

⁴⁴ Hrvatska udruga poslodavaca – udruga ugostiteljstva i turizma (HUP UUT)

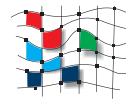
⁴⁵ Tako je konkurentnost hrvatskog turizma rangirana na 34. mjesto u svijetu, dok je konkurentnost ljudskih resursa uvrštena tek na 83. mjesto. Izvor Travel & Tourism Competitiveness Index, 2011.

⁴⁶ Naime, svega oko 20% jedinica lokalne samouprave u nas raspolaže strateškim razvojnim dokumentom kojim se razmatra problematika turističkog razvoja. Pritom je situacija najbolja u makroregiji Sjeverni Jadran u kojoj 47,3% gradova/općina ima takav razvojni dokument, a podjednako loša u makroregijama Južni Jadran i Kontinentalna Hrvatska u kojima tek svaka peta do šesta jedinica lokalne samouprave raspolaže dokumentom koji razrađuje njen plan turističkog razvoja. Izvor: "Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju", Institut za turizam, Zagreb, 2011.

⁴⁷ Najlošije se stanje u makroregiji Kontinentalna Hrvatska u kojoj čak 45% gradova/općina ima poteškoća u upravljanju turističkim razvojem, dok je situacija ipak nešto bolja u turistički razvijenijim makroregijama Sjeverni Jadran (28,1% ima poteškoća) i Južni Jadran (26,1% ima poteškoća). Izvor: "Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju", Institut za turizam, Zagreb, 2011.

⁴⁸ "Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju", Institut za turizam, Zagreb, 2011.

⁴⁹ "Stavovi javnog sektora o turističkom razvoju", Institut za turizam, Zagreb, 2011.



potražnje te se postupno utapati u sivilo sve manje atraktivnoga, izrazito sezonskog turizma namijenjenog ponajviše gostima niže platežne moći,

- ili će se, kao rezultat postupnog povećavanja potrebnih upravljačkih znanja i vještina, a time i unapređivanja dosadašnjeg načina upravljanja razvojem na destinacijskoj razini, napraviti kvalitativni iskorak u: a) valorizaciji i očuvanju raspoložive resursno-atrakcijske osnove, b) u osiguranju potrebne turističke infra i suprastrukture i c) u poticanju suradnje na javno-javnom, privatno-privatnom i javno-privatnom planu, čime će se osigurati temeljni preduvjeti ne samo za dugoročno održivi tržišni, ekonomski, socijalni i/ili ekološki razvoj, već i za prevladavajuću međunarodnu percepciju Hrvatske kao privlačne i poželjne destinacije koja nudi brojne mogućnosti provođenja sadržajnog odmora tijekom većega dijela godine.

Kako nije realno za očekivati da će se postojeća, ne pretjerano zadovoljavajuća, razina upravljačkih znanja i vještina, a time ni još uvijek prevladavajuća praksa (ne)upravljanja razvojem većeg broja turističkih destinacija u nas početi mijenjati nabolje sama od sebe, čini se da sustavna edukacija različitih razvojnih dionika na destinacijskoj razini predstavlja svojevrsni razvojni imperativ.

2.5. EKSTERNI ČINITELJI

Klimatske promjene

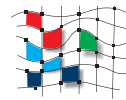
Različiti oblici ljudskog djelovanja, u prvom redu prekomjerna emisija štetnih plinova, imaju za posljedicu klimatske promjene koje se odvijaju drugačije nego što bi se odvijale prirodnim putem. S obzirom na brzinu klimatskih promjena, planiranje turizma mora o njima voditi računa. Najvažniji oblik klimatskih promjena je globalno zatopljenje, koje dovodi do povećanja broja prirodnih katastrofa, odnosno pojave sve češćih i razornijih orkanskih vjetrova, zatim do ugrožavanja biološke ravnoteže širenjem invazivnih biljnih i životinjskih vrsta, kao i do širenja pustinja u mnogim dijelovima svijeta. Ipak, najvažnija posljedica uzrokovana globalnim zatopljenjem je otapanje ledenjaka u polarnim krajevima, a što utječe na podizanje opće razine mora.

Osim podizanja razine mora, drugi oblici klimatskih promjena koji su posljedica globalnog zatopljenja nisu od prevelikog interesa za Hrvatsku, dijelom stoga što u nas nisu prisutni ili su manje primjetni, a dijelom i stoga što nemaju izražene negativne implikacije na razvoj turizma. Tako u Hrvatskoj nije došlo do promjena u količini padalina koje bi mogle upućivati na smanjenje zaliha pitke vode, nije se povećala brojnost i snaga orkanskih vjetrova koja bi mogla znatnije utjecati na gospodarstvo, a nije primijećen niti značajniji broj invazivnih vrsta koje bi ozbiljnije ugrozile bioraznolikost. U tom se kontekstu može reći da u makroregiji Kontinentalna Hrvatska klimatske promjene ne predstavljaju nikakvo ograničenje turističkom razvoju, uključujući i eventualno smanjenje atraktivnosti zimskog turizma zbog kraćeg trajanja snježnog pokrivača⁵⁰. Naime, ova vrsta turizma u nas nikad nije bila osobito razvijena dobrim dijelom baš zbog nedovoljne količine snijega u zimskom razdoblju.

S druge strane, treba spomenuti i činjenicu da ima dosta nestručnih tumačenja koji neke uobičajene vremenske pojave kao što su kiše u ljetnom periodu ili snažnije udare bure povezuju s globalnim klimatskim promjenama, iako se zapravo radi o normalnim promjenama vremena koje nisu posljedica djelovanja čovjeka. S druge strane, do poplava i klizanja zemlje uslijed obilnih kiša dolazi češće zbog uništavanja biljnog pokrova i nekvalitetne gradnje, a do pojave invazivnih vrsta i/ili cvjetanja mora zbog ispuštanja balastnih voda s tankera. Problemi zbog suše su isto tako većim dijelom posljedica nepostojanja irigacijskog sustava, a ne klimatskih promjena, tim više što se prosječna količina padalina u kontinentalnom dijelu Hrvatske prema dostupnim podacima čak i povećava.

Uzmu li se u obzir svi navedeni elementi, proizlazi da je jedini oblik klimatskih promjena koji bi mogao predstavljati značajnije ograničenje razvoja turizma Hrvatske u bližoj budućnosti podizanje razine mora. To je povećanje, međutim, još uvijek toliko malo da neće moći imati bitnog utjecaja u razdoblju implementacije ove strategije, što naravno ne znači da ta ograničenja ne treba uzeti u obzir. U tom kontekstu je važno napomenuti da je upravo razmjerno spor rast razine mora i nedo-

⁵⁰ Za sveukupno stanje gospodarstva nije nevažno i da manje količine snijega zimi znače i niže troškove održavanja prometnica.



voljno precizna procjena brzine tog rasta jedan od glavnih razloga što se klimatskim promjenama u Hrvatskoj općenito posvećuje nedovoljna pozornost⁵¹.

Neovisno o tome, međutim, svi budući turistički investicijsko-razvojni projekti i znatnije intervencije dugoročnog karaktera u najjužoj priobalnoj zoni kao što su plažni objekti, pristaništa i marine trebali bi voditi računa o dizanju razine mora. To posebice vrijedi za veće priobalne površine u zonama niskih i ravnih obala, koje će u daljoj perspektivi biti posebice ugrožene kao npr. dijelovi Kaštelanskog zaljeva, Zadarskog priobalja i obale Zapadne Istre. Specifičan pristup nužan je i za neke manje zone koje su već sada ugrožene i u kojima bi posljedice dizanja razine mora mogle dugoročno prouzročiti katastrofalne posljedice. Tu npr. spadaju delta Neretve već sada izložena povećanom zaslanjivanju ili otok Krapanj, koji bi zbog vrlo male nadmorske visine mogao u doglednoj budućnosti posve nestati.

Određeno ograničenje razvoja mogu stvoriti i povećani troškovi poslovanja zbog veće potrošnje vode i energije, posebice u uvjetima mogućih povećanja cijena pitke vode i energije na globalnoj razini i vezano uz ulazak Hrvatske u Europsku uniju. U cilju osiguranja održivosti budućeg turističkog razvoja stoga je nužno stalno unapređivanje stanja energetske učinkovitosti i korištenja vodnih resursa te vođenje računa o mogućnostima porasta visine mora prilikom izgradnje i rekonstrukcije plažnih objekata i ostale infrastrukture u neposrednoj obalnoj zoni.

Konačno, valja naglasiti da bi neke klimatske promjene mogle imati čak i pozitivne posljedice na hrvatski turizam. Tu se misli primarno na povećanje temperature mora u ljetnom periodu, koje bi moglo utjecati na produljenje turističke sezone i veću atraktivnost primorskih kupališnih destinacija, posebno u generalno hladnijoj makroregiji Sjevernog Jadrana. Takvi bi utjecaji mogli minimizirati negativne učinke povećanja temperature zraka koja za posljedicu ima povećanje broja invazivnih vrsta i češće toplotne udare u ljetnom razdoblju. Uostalom, dobra posjećenost destinacija na afričkom Sredozemlju i Crvenom moru potvrđuje da ekstremno visoke temperature ljeti pa ni opasnosti pretjeranog izlaganja suncu zbog ozonskih rupa nisu dovele do smanjenja opsega kupališnog turizma na tim prostorima.

Izvanredne situacije

S obzirom da se financira ponajviše iz tzv. diskrecijskog dohotka pojedinca, turizam je izrazito osjetljiv na izvanredne situacije neovisno o tome jesu li one prirodnog ili antropogenog karaktera. Pritom pod izvanrednim situacijama prirodnog porijekla valja podrazumijevati potrese, požare, poplave, plimne valove, erupcije vulkana, velika klizanja tla i/ili orkanske oluje. S druge strane, izvanredne situacije antropogenog porijekla uključuju pojave kao što su ratovi, terorizam, nuklearni incidenti, ekscenno ispuštanje otpadnih tvari ili velike prometne nesreće.

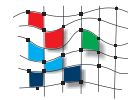
Izvanredne situacije, zbog njihove prirode, nije moguće predvidjeti, a tako niti ukalkulirati u prognoze turističkog razvoja. Incidenti uzrokovani djelovanjem prirode imaju najčešće kratkoročne negativne učinke, jer se nakon njihovog prestanka i sanacije stanja, život razmjerno brzo počinje odvijati normalno. Izvanredne situacije antropogenog karaktera, posebice ratovi i terorizam, znatno su opasnije, jer imaju negativno djelovanje i nakon što je neposredna opasnost prošla. Naknadno negativno djelovanje i nakon stvarnog prestanka opasnosti imaju i nuklearni incidenti.

Usprkos drastičnih negativnih posljedica koje je hrvatski turizam trpio tijekom i nakon završetka Domovinskog rata, Hrvatska danas spada u zemlje koje su razmjerno manje ugrožene izvanrednim situacijama od većine zemalja u svijetu. S obzirom na aktualnu političku situaciju, opasnosti od izvanrednih situacija danas najvećim dijelom potječu od eventualnih incidentnih situacija uzrokovanih prirodnim pojavama, a i te su srećom razmjerno male.

Najveća potencijalna opasnost za hrvatski turizam uzrokovana prirodnim razlozima odnosi se na mogućnost razornog potresa. Naime, s izuzetkom Slavonije, cijela Hrvatska se nalazi u izrazito trusnoj zoni, s time da su najugroženiji dijelovi upravo prostori na kojima je turističko privređivanje najrazvijenije (Istra, Zagreb te cijela makroregija Južni Jadran⁵²). Istodobno, zbog brojnih potresa u

⁵¹ Prema dostupnim podacima iz publikacije "Dobra klima za promjene, Izvešće o društvenom razvoju – Hrvatska 2008", UNDP Zagreb 2009, do 2100. godine prosječna razina mora u Hrvatskoj bi se trebala povećati između 9 i 88 centimetara.

⁵² Kao prostori najizloženiji opasnostima od potresa u cijeloj Hrvatskoj ističu se turistički najrazvijeniji dijelovi Dalmacije – Makarsko i Dubrovačko primorje. Zadnji razorni potres jačine 7-8 stupnjeva Merkalijeve ljestvice bio je 1996. godine s epicentrom u Stonu.



prošlosti, Hrvatska je jedna od zemalja koja stalno mora voditi računa o mogućnosti potresa. To znači i da bi se svaka nova gradnja trebala striktno pridržavati protupotresnih standarda, a što ponekad nije slučaj, posebice prilikom gradnje kuća za odmor u priobalnom području.

Kako u Hrvatskoj nema aktivnih vulkana, opasnost od eventualnih erupcija ne postoji, a tako niti od plimnih valova i tsunamija. Ipak, opasnost od tsunamija ne treba potpuno isključiti, jer je ona moguća u slučaju većeg potresa u Jadranskom podmorju, a širenje vulkanskog pepela iz vulkana na islandskom ledenjaku Eyjafjallajökull 2010. godine svjedoči o mogućnosti prenošenja incidentnih situacija ove vrste u Hrvatsku iz drugih dijelova svijeta.

Hrvatska nije izložena niti velikim klizanjima tla uslijed dugotrajnih i obilnih kiša kao mnoge zemlje tropskog područja, a zbog nepostojanja visokih planina i izrazito hladnih područja Hrvatska nema niti problema sa snježnim lavinama niti pucanjima ledenjaka kao mnoge alpske i skandinavske zemlje.

S izuzetkom bure i povremenih sezonskih 'pijavica', orkanske oluje razornog karaktera u Hrvatskoj nisu prisutne. Nadalje, kako se osobito snažni udari vjetra uglavnom javljaju u zimskim mjesecima kada turista u primorskim područjima ili nema ili u manjoj mjeri borave na otvorenom, oni ipak nisu velika prijetnja za turizam. U ljetnim mjesecima orkanske oluje su rijetke, ali i one manje snage mogu biti vrlo opasne za brojne nautičare. Stoga sadašnju razmjerno visoku razinu zaštite i obavještavanja o vremenskim uvjetima na moru valja i dalje unapređivati, kako bi se broj nesreća sveo na najmanju moguću mjeru.

U slučaju požara situacija je nešto nepovoljnija. Riječ je o izvanrednim situacijama kojima je Hrvatska snažno i učestalo izložena. Naime, zbog razmjerno suhe sredozemne klime ljeti i pošumljenosti šumski požari predstavljaju redovitu ljetnu pojavu i to najčešće upravo u najatraktivnijim turističkim prostorima. Iako ljetni požari ne predstavljaju razlog zbog kojeg bi turisti izbjegavali dolazak u hrvatske destinacije, činjenica je da oni osim izravnih šteta za okoliš, dugoročno umanjuju kvalitetu krajolika u prostorima gdje su se dogodili. Stoga bi stalno podizanje kvalitete zaštite od požara trebalo biti jedna od najvažnijih aktivnosti u oblasti zaštite hrvatskog turizma od posljedica izvanrednih situacija. Opći stupanj gospodarske razvijenosti i/ili opadajuća razina gospodarske aktivnosti u zemlji pri tom ne bi trebali biti opravdanje za lošu protupožarnu zaštitu⁵³.

Kad je riječ o antropogenim činiteljima, ratna zbivanja u današnjim uvjetima za Hrvatsku više nisu realna prijetnja, posebice u kontekstu članstva Hrvatske u Sjevernoatlantskom paktu i skorašnjeg priključenja Europskoj uniji. Ipak, percepcija Hrvatske kao dijela većeg, politički nestabilnog, područja na svjetskim turističkim tržištima još uvijek nije u potpunosti nestala, posebice u udaljenijim zemljama. Na takvu percepciju uvelike utječu i politička događanja u susjedstvu⁵⁴.

Opasnosti od terorističkih napada su također male, budući da Hrvatska, usprkos aktivnog sudjelovanja u misijama Sjevernoatlantskog pakta, ima uglavnom dobre odnose s većinski muslimanskim zemljama iz kojih dolazi najveći broj terorističkih prijetnji⁵⁵. Istodobno, kao razmjerno mala zemlja bez globalno poznatih metropola, Hrvatska nije pretjerano zanimljiva za eventualne terorističke napade.

Kad je riječ o opasnosti od potencijalnog nuklearnog incidenta, Hrvatska stoji relativno dobro ponajviše zbog činjenice da u nas nema nuklearnih postrojenja kao u mnogim drugim europskim državama. Sukladno tome, najveća potencijalna opasnost od nuklearnog incidenta prijeti od slovenske nuklearne elektrane Krško, odnosno od mađarske nuklearne elektrane Paks⁵⁶.

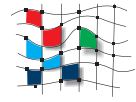
Za razliku od nuklearnih incidenata, posljedice ekscesnog ispuštanja otpadnih tvari u zrak, vodu ili tlo mogu se brže otkloniti i stoga najčešće ne mogu dugoročno negativno utjecati na turizam. Hrvatska

⁵³ Tako, primjerice, Turska usprkos nižeg BDP po stanovniku te razmjerno velike šumovitosti i suhoće priobalnih turističkih područja ima manje problema sa šumskim požarima od Hrvatske, ali i Grčke i Francuske.

⁵⁴ Nedavni incident u Sarajevu, kada je pucano na Veleposlanstvo SAD bio je izuzetno snažno medijski eksploatiran u cijelom svijetu i zasigurno je kod određenog broja ljudi mogao utjecati na obnavljanje percepcije cijelog tzv. "Zapadnog Balkana", u koji se smješta i Hrvatska, kao opasne zone. Za nadati se da će članstvo Hrvatske u Europskoj uniji pripomoći da se povezivanje Hrvatske s "opasnim" Zapadnim Balkanom s vremenom svede na neznatnu mjeru.

⁵⁵ Treba svakako naglasiti da Hrvatska spada i u većinski kršćanske zemlje u kojima se visoko poštuje muslimanska manjina, zbog čega u Hrvatskoj gotovo da nema međuvjerskih incidenata znakovitih za zemlje poput Velike Britanije ili Francuske.

⁵⁶ Riječ je o manje poznatoj nuklearci koja je smještena na udaljenosti manjoj od 100 kilometara od Hrvatske, a čija je tehnologija znatno inferiornija onoj u nuklearci u Krškom.



je ovim opasnostima razmjerno malo izložena, dijelom zbog nerazvijene industrije i gašenja industrijskih pogona koji bi mogli vršiti takva onečišćenja, kao što su npr. željezare u Šibeniku i Dugom Ratu ili koksara u Bakru, a dijelom zbog nepostojanja velikih gradova izloženih pojačanom onečišćenju zraka ispušnim plinovima⁵⁷. U tom kontekstu, čini se da najveća opasnost ovog tipa povezana s mogućnošću onečišćavanja mora uslijed eventualne havarije nekog većeg broda u Jadranu.

Vjerojatno jedini antropogeni element u kojem Hrvatska kotira razmjerno loše kada je riječ o izvanrednim situacijama i opasnostima za život i zdravlje turista su prometne nesreće. Naime, usprkos vrlo dobro razvijene mreže autocesta, Hrvatska je prema broju prometnih nesreća u odnosu na broj prijeđenih kilometara, uključujući i onih sa smrtnim posljedicama, jedna od najnesigurnijih zemalja u Europi. Uz loše navike naših vozača, tome dosta pridonosi toleriranje opasnih prometnih prekršaja, slabija kvaliteta cestovne mreže izvan autocesta i brzih cesta te loša signalizacija. S obzirom da većina turista u Hrvatsku dolazi osobnim automobilima, ovo je zasigurno jedan od prioriternih problema s obzirom na stanje opće sigurnosti i izbjegavanje izvanrednih situacija. Perceptiji niske razine prometne sigurnosti doprinosi i loša situacija u željezničkom prometu, posebice nakon teške željezničke nesreće u Rudinama kod Splita 2009. godine. Situacija je bolja u zračnom i pomorskom prometu. Ipak, sve veći broj nesreća na moru uslijed nesavjesne vožnje gliserima i morskim skuterima upućuje na potrebu dodatnog unapređenja sigurnosti i na moru.

2.6. ZAKLJUČAK

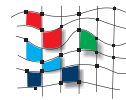
Razvoj turizma na nekom području, a što je tipična karakteristika svakog društveno-ekonomskog razvoja, nikad se ne odvija u idealnim uvjetima i bez ikakvih ograničenja. Razloge za to valja tražiti ponajviše u činjenici da se svaki budući razvoj, u pravilu, nadovezuje na dosadašnji razvoj, a time i na veći ili manji broj "naslijeđenih" razvojnih problema i/ili neželjenih značajki.

Razvoj turizma u Hrvatskoj, kako u razdoblju do Domovinskog rata, tako i nakon njega odvijao se najčešće nedovoljno sustavno, planski i/ili koordinirano, pri čemu je dugo prevladavalo mišljenje da je riječ o djelatnosti/aktivnosti koja, s izuzetkom ostvarivanja značajnog deviznog priljeva potrebnog za uravnoteženje trgovinske bilance, nije previše važna za dugoročni gospodarski rast i razvoj zemlje. U takvim uvjetima, a usprkos činjenici da je današnje shvaćanje značaja turizma u gospodarskoj strukturi, a time i u gospodarskom razvoju zemlje bitno napredovalo, određen broj razvojnih ograničenja i dalje stoji na putu željenoj dinamici, boljim ekonomskim učincima, ali i dugoročnoj održivosti hrvatskog turizma.

Na sreću, većina ovdje razmatranih razvojnih ograničenja uglavnom je subjektivnog karaktera i može se relativno brzo i relativno uspješno, ako ne ukloniti, ono barem bitno umanjiti. Preduvjet za to, međutim, svakako je zajedničko djelovanje svih razvojnih dionika, pri čemu je najveća odgovornost, osobito u kratkom i srednjem roku, na leđima razvojnih dionika u javnom sektoru, poglavito u domeni središnje izvršne vlasti. Naime, samo međusobno dogovorenim aktivnostima i njihovim koordiniranim provođenjem od strane brojnih ministarstava koja su neposredno ili posredno uključena u različite sfere turističkog privređivanja, bit će moguće učinkovito (efektivno i efikasno) neutralizirati veći broj potencijalnih razvojnih ograničenja koja još uvijek prilično usporavaju, opstruiraju, a ponekad i izrazito štete tržišno održivom, socijalno poželjnom i gospodarski efikasnom turističkom razvoju. Da bi to bilo moguće, bit će potrebno, kao što su to nedavno učinile, primjerice, Španjolska i Francuska, a što je i jedna od bitnih preporuka za mnoge zemlje članice OECD-a⁵⁸, na nacionalnoj razini prepoznati turizam kao jedan od prioriteta u gospodarskom razvoju zemlje.

⁵⁷ Neovisno o tome, slučajevi rafinerija nafte u Sisku i Bosanskom Brodu u susjednoj BiH slučaj termoelektrane Plomin i obližnje tvornicu kamene vune u Pićanu u Istri, kao i nesanirana odlagališta opasnih tvari kao što su glinica u Obrovcu ili azbestni otpad u Vranjicu kraj Splita svjedoče o postojanju ovakvih incidenata i u Hrvatskoj.

⁵⁸ Izvor: OECD Tourism Trends and Policies, OECD, 2010, www.oecd.org/publishing/corrigenda.



3. KLJUČNE DILEME I IZAZOVI BUDUĆEG TURISTIČKOG RAZVOJA RH

Da bi se stvorile pretpostavke za definiranje vizije razvoja hrvatskog turizma, kako na nacionalnoj, tako i na razini svake od tri hrvatske turističke makroregije, potrebno je prethodno ukazati na neke od glavnih razvojnih izazova te se usuglasiti oko nekoliko razvojnih dilema o kojima se tijekom proteklih dvadesetak godina nikad nije sustavnije raspravljalo ni na razini nacionalne turističke politike, niti na razini brojnih većih ili manjih strukovnih udruga od interesa za hrvatski turizam. Iz tog se razloga, u želji da se stvori potrebna većina istomišljenika oko nekoliko bitnih razvojnih inputa, ne samo za potrebe definiranja vizije, već i utvrđivanja prioritetnih strateških ciljeva razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine, ovaj dio izvještaja fokusira na problematiziranje nekih, još uvijek, prilično otvorenih pitanja turističkog razvoja Hrvatske.

U skladu s odrednicama Projektnog zadatka posebno se problematiziraju sljedeće teme:

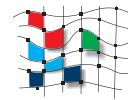
- Ključne odrednice dugoročno poželjne slike hrvatskog turizma
- Učinkovitost marketinških aktivnosti u kreiranju imidža i privlačenju potražnje
- Upravljanje kvalitetom destinacijskog proizvoda
- Racionalno korištenje turističkih razvojnih zona
- Uloga stranog kapitala i globalnih hotelskih brendova u razvoju hrvatskog turizma
- Odnos prema globalnim turoperatorima
- Razvoj turizma na osjetljivim dijelovima hrvatskog teritorija
- Razvoj nekoliko globalno prepoznatljivih integriranih resort projekata – da ili ne
- Produljenje sezone
- Ubrzavanje razvoja kontinentalnog turizma

3.1. BITNE ODREDNICE DUGOROČNO POŽELJNE SLIKE HRVATSKOG TURIZMA

U želji da se osiguraju svi potrebni preduvjeti za dugoročnu tržišnu privlačnost i poželjnost, uspješna strategija razvoja hrvatskog turizma u razdoblju do 2020. godine trebala bi voditi računa o potrebi zaštite postojećih i uspostave novih ključnih razlikovnih elemenata u odnosu na druge turističke destinacije u relevantnom konkurentskom okruženju. U kontekstu globalno sve prisutnije doktrine ekonomije doživljaja, čini se da bi izvore održive konkurentске prednosti hrvatskog turizma valjalo temeljiti ponajprije na: a) unikatnosti i/ili autentičnosti resursno-atraksijske osnove, b) na pozitivnoj percepciji ekološke očuvanosti najvećeg dijela zemlje, c) na kvalitativnim svojstvima i/ili specifičnostima turističke infra i suprastrukture, d) na značajkama/kvaliteti ljudskog kapitala, odnosno e) na različitim kombinacijama svih prethodno navedenih pojedinačnih činitelja.

Osim stvaranja potrebnih preduvjeta za uspješno zadovoljavanje potreba i/ili zahtjeva unaprijed ciljanih segmenata turističke potražnje, a s time i stvaranja preduvjeta za opetovani dolazak, nova razvojna strategija hrvatskog turizma morala bi maksimalno voditi brigu i o potrebi kontinuiranog poboljšavanja uvjeta života i rada stanovništva u hrvatskim turističkim destinacijama, a što ne uključuje samo osiguranje stabilnog rasta i razvoja životnog standarda, već i a) efikasnu zaštitu destinacijske resursno-atraksijske osnove, b) brigu o očuvanju okoliša, c) poboljšanje komunalne i prometne infrastrukture, ali i d) potrebu očuvanja nacionalnog identiteta.

Usporedba navedenih ključnih odrednica/činitelja o kojima valja voditi računa prilikom osmišljavanja nove razvojne strategije hrvatskog turizma i to kako s aspekta potreba turista, tako i s aspekta potreba lokalne populacije, ukazuje na to da je kreativni prostor unutar kojeg bi valjalo definirati dugoročno poželjnu sliku Hrvatske kao turističke destinacije prilično jasno utvrđen. S druge strane, jasno definirane strateške 'koordinate' za promišljanje budućeg turističkog razvoja Hrvatske još uvijek



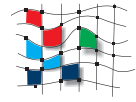
ne nude dovoljno konkretnih informacija o tome kako bi hrvatski turistički proizvod, odnosno kako bi Hrvatska kao turistička destinacija, odnosno pojedine njene turističke makroregije trebale izgledati 2020. godine. Naime, budući da je 'trik uvijek u detaljima', postavlja se pitanje kako prethodno navedene, još uvijek prilično apstraktne razvojne 'koordinate', uspješno pretočiti u svim dionicima turističkog razvoja prihvatljivu sliku poželjne turističke budućnosti na nacionalnom, regionalnom i lokalnom planu? Može se, dakle, reći da je problem koji valja razriješiti prilično izazovan, a karakterizira ga i određen broj razvojnih dilema. Na to upućuje već i letimičan pogled na sljedećih nekoliko bitnih pitanja:

- Što su prioriteti u razvoju turizma na razini pojedinih hrvatskih turističkih makroregija?
- Koje turističke proizvode valja razvijati na kratki, koje na srednji, a koje na dugi rok u pojedinim turističkim makroregijama?
- Koji bi potrošački segmenti i/ili tržišne niše trebale predstavljati ciljnu potražnju za svaku od turističkih makroregija?
- Bi li nove turističke razvojno-investicijske projekte, u pravilu, trebalo prioritetno usmjeravati u već urbaniziran i/ili visoko turistificiran prostor, donekle urbaniziran i/ili djelomično turistificiran prostor ili u još netaknut i infrastrukturno potpuno neopremljen prostor?
- Koliko bi se i kakvih objekata ponude moglo/trebalo izgraditi na prostoru ne samo svake od tri karakteristične turističke makroregije (nosivi kapacitet), već i unutar pojedinih turističkih, regionalnih i/ili lokalnih, destinacija i/ili razvojnih zona u njihovom sastavu, a da se vrijednost prostora kao primarnog resursa trajno ne degradira?
- Kako bi budući objekti turističke ponude trebali komunicirati s postojećim okruženjem, odnosno
- Kojim bi oblikovnim kriterijima i/ili standardima budući objekti turističke ponude trebali udovoljavati?

Kad je riječ o razvoju turizma na razini pojedinih hrvatskih turističkih makroregija, prilično je jasno da su razvojni prioriteti bitno drugačiji na kontinentu (makroregija Kontinentalna Hrvatska) koja je još uvijek u inicijalnoj fazi turističkog razvoja, od onih u priobalju i na otocima (makroregije Sjeverni Jadran i Južni Jadran). Iako će, primjerice, za intenziviranje turističkog privređivanja u Kontinentalnoj Hrvatskoj, uz osiguranje bolje prometne dostupnosti i bolje vrednovanje postojećih mogućnosti ruralnog turizma, vjerojatno biti presudno osmisliti, realizirati i tržišno aktivirati određen broj danas još nepostojećih, točkasto raspoređenih, turističkih atrakcija autonomne privlačne snage (toplice, tematski/zabavni parkovi, regionalni kongresni centri, vinske ceste, kulturno-zabavne manifestacije međunarodnog značenja, foto-safari lokaliteta i sl.), opravdano je postaviti pitanje što bi moglo donijeti opipljivije rezultate na kratki i srednji rok: ubrzani razvoj istovrsnih sadržaja za koje se očekuje brz rast potražnje (primjerice toplice ili tematsko-zabavni parkovi) kako bi se stvorio novi i međunarodno prepoznatljiv proizvod hrvatskog turizma na kontinentu, ili razvoj različitih, međusobno komplementarnih turističkih sadržaja kako bi se stvorila svojevrsna sadržajno-tematska raznovrsnost u ukupnoj ponudi kontinentalnog turizma?

S druge strane, a što se tiče turističkih makroregija Sjeverni i Južni Jadran, neovisno o činjenici da bi zaštita od prekomjerne, 'divlje' i/ili nedovoljno kvalitetne gradnje trebala predstavljati razvojnu konstantu, obje makroregije se sastoje od užih administrativnih jedinica bitno različitih prostornih, resursnih i/ili demografskih značajki, kao i različitog stupnja turističke razvijenosti i/ili saturacije, što onemogućuje pristup razvoju po istovjetnoj recepturi. Zbog vrijednosti resursa i složene demografske problematike, posebno valja ukazati ne samo na specifičnost pristupa, već i na potrebu odgovornog promišljanja turističkog razvoja na određenom broju stalno naseljenih otoka s ubrzano opadajućim brojem stanovnika.

Istodobno, a što se tiče dileme povezane s utvrđivanjem razvojnih prioriteta u razvoju novih turističkih proizvoda (kratki, srednji i dugi rok) te, s tim povezanim 'ciljanjem' određenih potrošačkih skupina i/ili tržišnih niša, na prvi se pogled može učiniti razumnom ideja prema kojoj bi pažnju valjalo usmjeriti ponajviše na one proizvode kod kojih je s minimalnim ulaganjima financijske, ljudske i/ili organizacijske naravi moguće ostvariti maksimalne učinke u najkraćem mogućem roku. U tom smislu, posebno valja naglasiti potencijal, primjerice različitih proizvoda kulturnog turizma, ali i raznih proizvoda



turizma specijalnih interesa i/ili 'mekanog' avanturizma⁵⁹. S druge strane, međutim, isključiva orijentacija na razvoj proizvoda prema navedenom kriteriju značila bi potpunu marginalizaciju proizvoda kao što su, primjerice, golf, nautički ili zdravstveni turizam, a čiji je razvoj nužno povezan s većim inicijalnim financijskim ulaganjima kao i cijelim nizom ljudsko-organizacijskih i/ili institucionalnih pretpostavki. Samim tim, dakle, donošenje odluke o razvoju novih turističkih proizvoda koji bi se dominantno temeljio na odnosu: potrebna ulaganja za tržišno lansiranje – očekivani prinosi u kratkom roku, vjerojatno nije najprihvatljiviji. Sukladno tome, ni pitanje, primjerice, da li bi do 2020. godine trebalo u Hrvatskoj razvijati golf turizam ne predstavlja nikakvu razvojnu dilemu. Naime, jasno je da Hrvatskoj treba golf turizam i to ne samo zbog proširenja palete turističkih iskustava i produljivanja turističke sezone, već i zbog očuvanja i daljnjeg jačanja današnje konkurentne pozicije pojedinih hrvatskih destinacija, ali i Hrvatske u cjelini⁶⁰. Ono što, međutim, predstavlja razvojnu dilemu kod razvoja golf turizma odnosi se na sljedeće:

- Koliki broj golf igrališta u Hrvatskoj valja izgraditi do 2020. godine i na kojim lokacijama?
- Valja li golf kao novi hrvatski turistički proizvod, u pravilu, razvijati kao prijeko potrebnu komunalno-turističku infrastrukturu u blizini već postojećih turističkih destinacija i/ili etabliranih smještajnih objekata, ili ga je bolje razvijati u sklopu izgradnje novih tzv. integriranih resort projekata, a što uključuje i izgradnju turističkih vila i apartmana namijenjenih tržištu nekretnina?
- Ako se golf, u pravilu, u Hrvatskoj razvija u sklopu izgradnje integriranih resort projekata, valja li takve projekte usmjeravati ponajprije i ponajviše na manje atraktivne lokalitete u cilju njihovog vizualnog unapređenja ili ih valja pojačano usmjeravati u najkvalitetnije turističke razvojne zone?

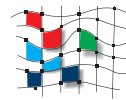
Nadalje, a povezano ne samo s budućim razvojem golf turizma u nas, već i sa širom problematikom učinkovitog privlačenja domaćih i stranih investicija u različite turističke razvojno-investicijske projekte u svim dijelovima Hrvatske, a što predstavlja svojevrsni razvojni imperativ, jedna od razvojnih dilema odnosi se na uspostavu primjerenog omjera između budućih *greenfield* i *brownfield* razvojnih projekata. Iako je iz perspektive održivog upravljanja turističkim razvojem Hrvatske prilično neupitno da bi usmjeravanje ulagačkog interesa u *brownfield* turističko razvojno-investicijske projekte trebalo, u pravilu, imati prednost pred razvojem *greenfield* ulagačkih projekata, opravdano je upitati se može li nedovoljno elastično forsiranje *brownfield* investicijskih projekata, osobito u uvjetima relativno ograničene investicijske potražnje u svijetu, biti tržišno učinkovito. Drugim riječima, postoji opravdana sumnja da takva, prilično jednostrana, razvojno-investicijska preferencija neće rezultirati prevelikim interesom domaćih i/ili stranih investitora. Naime, *brownfield* razvojno-investicijski projekti ne samo da su, u pravilu, skuplji od *greenfield* projekata, već su često povezani i s određenim prostornim, sadržajno-funkcionalnim i/ili arhitektonskim ograničenjima koja mogu imati negativne implikacije na operativne rezultate i profitabilnost.

Konačno, a kad je riječ o poželjnom načinu komunikacije objekata/sadržaja turističke ponude koji će se izgraditi do 2020. godine s postojećim okruženjem, a što uvelike uključuje i njihove oblikovne značajke, ključna razvojna dilema povezana je sa sljedećim pitanjima:

- Da li bi se u oblikovanju novih sadržaja/objekta turističke ponude, u pravilu, valjalo što je moguće više pridržavati značajki tradicijskog graditeljskog izričaja i vjekovima korištenih materijala, čime bi se dodatno naglašavala osobnost i autohtonost hrvatske turističke ponude, ili bi, ovisno o preferencijama investitora, valjalo dopustiti maksimalnu kreativnu slobodu u arhitektonskom izričaju, čime bi se postupno gubio lokalni štih i prepoznatljivi nacionalni graditeljski identitet?
- Pod pretpostavkom da se u oblikovanju novih sadržaja/objekata turističke ponude preporuča poštivanje značajki tradicijskog graditeljskog izričaja, u kojim bi slučajevima bilo moguće/potrebno/preporučljivo odstupiti od ovih odrednica te dopustiti kreativnu slobodu i modernizam u gradnji?

⁵⁹ Kao što su, primjerice, cikloturizam, ronilački turizam, rafting i drugi adrenalinski sportovi.

⁶⁰ Iako je riječ o već razvijenom i tržišno vrlo dobro etabliranom proizvodu, u cilju njegove dugoročne konkurentnosti i/ili održivosti, na sličan bi način valjalo promišljati i o daljnjem razvoju nautičkog turizma.



Neovisno o prethodno elaboriranim razvojnim dilemama, sintetizirani zaključci fokus grupa održanih tijekom rujna i listopada 2011. godine s predstavnicima različitih dionika turističkog razvoja Hrvatske, uključujući i brojne strukovne udruge koje aktivno djeluju u hrvatskom turizmu, ukazali su na određen broj bitnih odrednica poželjne vizije turističkog rasta i razvoja Hrvatske. Riječ je o sljedećim odrednicama:

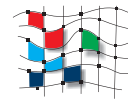
- *Hrvatska se ne bi trebala prikloniti viziji tzv. 'industrije turizma'. Za nas nisu primjereni ni španjolski, niti egipatski i/ili turski model turističkog razvoja u priobalju, a koje karakterizira sve veliki broj kapaciteta turističke ponude na malom prostoru, izrazita koncentracija posjetitelja, a često i 'raubanje' prostora.*
- *Hrvatska bi se trebala dugoročno orijentirati ponajviše na ponudu manjih, obiteljskih smještajnih objekata tradicijskog graditeljskog izričaja koje bi valjalo smještati u sklopu već urbaniziranih i/ili djelomično urbaniziranih prostora.*
- *Turizam je način opstanka živih zajednica, živih ubranih cjelina. Ne treba graditi 'umjetna' naselja te umjetno urbanizirati neki prostor. Samim tim, nikako ne bi trebalo dozvoliti prekomjerno širenje postojećih urbanih naselja kroz odobravanje velikog broja lokaliteta na izgradnju novih tzv. objekata sekundarnog stanovanja.*
- *Nove investicije valjalo bi usmjeravati ponajviše u tzv. brownfield projekte, uključujući i prenamjenu postojećih građevina ne-turističke namjene, a samo iznimno u tzv. greenfield projekte (na za to predviđenim lokalitetima).*
- *Otoke i druge osjetljive prostore maksimalno i beskompromisno štiti od svake agresivne gradnje bilo stanovništva, bilo domaćih i/ili stranih investitora.*
- *Dopustiti nekoliko velikih razvojno-investicijskih integriranih resort projekata, pod uvjetom da se unaprijed utvrde za to pogodni lokaliteti, odnosno da je unaprijed definirana veličina i struktura svih sadržaja, kao i aktivna razvojna uloga jedinice lokalne samouprave na čijem se teritoriju takav projekt ima dogoditi.*
- *Velike, međunarodno brendirane hotele usmjeravati gotovo isključivo na prostor većih gradskih aglomeracija.*
- *Potrebno se oduprijeti pritiscima za izgradnjom velikih turističkih resorta u sklopu kojih se najčešće prikrija apartmanizacija hrvatske obale.*

3.2. UČINKOVITOST MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U KREIRANJU IMIDŽA I PRIVLAČENJU POTRAŽNJE

Za promicanje turizma u našoj zemlji odgovoran je sustav turističkih zajednica, pri čemu je marketing Hrvatske na stranim tržištima u ingerenciji glavnog ureda Hrvatske turističke zajednice, odnosno 19 predstavništava i dvije ispostave u inozemstvu.

Marketinške aktivnosti Hrvatske turističke zajednice odvijaju se u skladu s odrednicama "Strateškog marketinškog plana hrvatskog turizma za razdoblje 2010. - 2014." kojim se, između ostalog, naglašava potreba jačanja doživljajnog supstrata destinacijske ponude, odnosno potreba prerastanja u 'jednu od pet najjačih europskih destinacija životnog stila'. Takvo pozicioniranje podrazumijeva i pojačanu orijentaciju na promociju specifičnih proizvoda precizno definiranim ciljnim skupinama, pri čemu marketinške aktivnosti valja usmjeriti na jasno definirane ciljne potrošačke segmente i/ili tržišne niše, modernizaciju sustava prodaje, prelazak s ponude aktivnosti na ponudu doživljaja te razvoj konzistentne, na emocijama bazirane, tržišne komunikacije.

Iako temeljne odrednice Strateškog marketinškog plana hrvatskog turizma jasno ukazuju na bitan kvalitativan zaokret u dosadašnjoj marketinškoj strategiji, uslijed čega se može ustvrditi da će njegova implementacija predstavljati veliki razvojni izazov, nova marketinška strategija hrvatskog turizma otvara i određen broj razvojnih dilema. Vjerojatno najvažnija od njih odnosi se na pitanje u kojoj se mjeri Hrvatska i njen turistički proizvod u uvjetima monopolske konkurencije na globalnom tržištu turističkih destinacija, a što implicira diferenciranje doživljajnim supstratom, a ne cijenom, može adekvatno sadržajno i/ili kvalitativno diferencirati od drugih turistički razvijenih mediteranskih



zemalja⁶¹ koje su već znatno prije nas uvažile bitne postavke 'ekonomije doživljaja' te koje su se, sukladno tome, u razvoju i/ili promociji svojih turističkih ponuda, također oslonile na bitne atribute 'lifestyle' pozicioniranja?

Drugo bitno pitanje, odnosno dilema na koju valja ponuditi zadovoljavajući odgovor odnosi se na problematiku optimalnog iskorištenja relativno skromnog hrvatskog promotivno-marketinškog budžeta⁶² u cilju maksimiranja dugoročnih učinaka hrvatske marketinško-promotivne kampanje. Naime, iako su rezultati provedenog istraživanja turoperatora i turističkih agencija koje prodaju hrvatske turističke proizvode u inozemstvu⁶³ ukazali na činjenicu da bi Hrvatska u nadolazećem razdoblju valjala pojačano ulagati i u razvoj novih proizvoda⁶⁴ i u pojačanu promociju (dijelova) kontinentalne Hrvatske, i u produljenje sezone, i u edukaciju/motivaciju prodajne sile na stranim tržištima (studijska putovanja), čini se da u uvjetima 'tvrdog budžetskog ograničenja', vjerojatno neće biti moguće jednakom snagom i s istom posvećenošću djelovati na svim navedenim frontovima.

Nadalje, u uvjetima ograničenih financijskih sredstava, vjerojatno neće biti moguće jednakim intenzitetom promovirati hrvatski turizam na svim geografskim tržištima, pri čemu će, neovisno o preporukama sadržanim u "Strateškom marketinškom planu hrvatskog turizma za razdoblje 2010. - 2014." kontinuirano valjati preispitivati sljedećih nekoliko bitnih pitanja:

- Da li se pojačano fokusirati na geografska tržišta iz kojih već danas u Hrvatsku dolazi najveći broj turista, pri čemu osobito pažnju usmjeriti na privlačenje onih koji Hrvatsku još nisu posjetili, uz istodobno 'zanemarivanje' marketinško-promotivnih aktivnosti na tržištima izuzetnog strateškog potencijala?
- Da li se pojačano fokusirati na privlačenje gostiju iz ekonomski visoko razvijenih preoceanskih zemalja (SAD, Australija) i/ili iz mnogoljudnih zemalja s najbržim stopama gospodarskog rasta u svijetu (Kina, Indija, Indonezija, Meksiko, Brazil i sl.), uz istodobno usporevanje marketinško-promotivnih aktivnosti na tržištima na kojima već ostvarujemo dobru penetraciju?
- D li podjednaku pažnju posvetiti ne samo jačanju tržišne penetracije na tržištima koja su nam tradicionalno sklona kroz pretvaranje ne-korisnika hrvatskih sustava turističkih iskustava u njihove korisnike, već i pojačanoj prezentaciji hrvatskih turističkih mogućnosti u visoko razvijenim, dalekim, brzo rastućim i/ili mnogoljudnim tržištima?

Opravdano je postaviti i pitanje povećavanja ukupno raspoloživog marketinško-promotivnog budžeta na račun nekih ne-turističkih, ali s turizmom povezanih gospodarskih djelatnosti. To tim prije ako se zna na velik broj drugih, ne-turističkih, gospodarskih grana danas, putem turizma pokušava plasirati svoje proizvode⁶⁵, a ni na koji način ne sudjeluje u promociji hrvatskog turizma.

Konačno, valjalo bi razmisliti i o efikasnosti postojećeg sustava turističkih zajednica u promociji Hrvatske, pojedinih njenih turističkih regija/destinacija i/ili proizvoda, a što valja povezivati ponajviše s podjelom međusobnih ingerencija i kvalitetom međusobne suradnje na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. U tom kontekstu, temeljno razvojno pitanje odnosi se na sljedeću dilemu: je li u postojećim proračunskim uvjetima, u kontekstu željenog maksimiranja učinaka promotivno-marketinških aktivnosti, bolje nastaviti s promoviranjem i distribucijom hrvatskih turističkih proizvoda na dosadašnji način ili bi bilo bolje razmisliti o djelomičnoj i/ili radikalnijoj promjeni cjelokupnog organizacijskog ustroja, zakonski definirane uloge i današnjeg načina funkcioniranja sustava turističkih zajednica?

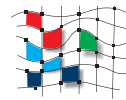
⁶¹ To tim više ako se zna da većinom naših turističkih destinacija u priobalju "vladaju" velike hotelsko-turističke kompanije koje otežavaju ulaz novim 'igračima' s drugačijim idejama, a što značajno usporava razvoj integralne destinacijske ponude, odnosno obogaćivanje destinacijskog sustava doživljaja.

⁶² Osobito u odnosu na konkurentne zemlje u okruženju. Izvor: Izveštaj 5 – Čimbenici razvoja turizma u Republici Hrvatskoj II: obrazovanje, suvremene tehnologije i inovacije, turističko posredovanje te marketing, promocija i imidž Hrvatske

⁶³ Izveštaj 5 – Čimbenici razvoja turizma u Republici Hrvatskoj II: obrazovanje, suvremene tehnologije i inovacije, turističko posredovanje te marketing, promocija i imidž Hrvatske.

⁶⁴ Kao što su, primjerice, proizvodi aktivnog turizma i/ili zdravstveno motiviranog turizma.

⁶⁵ Osim proizvoda prehrambene industrije u užem smislu (meso, mlijeko, kruh i sl.), tu se u prvom redu misli na proizvođače napitaka (kava, čaj), alkoholnih pića, vina i piva, ali i na proizvođače namještaja, proizvoda bijele tehnike i sl.



3.3. UPRAVLJANJE KVALITETOM DESTINACIJSKOG PROIZVODA

Turistički je proizvod uvijek vezan uz konkretnu turističku destinaciju. Paralelno s rastom turističke aktivnosti, a time i konkurentne borbe među turističkim destinacijama, bitan preduvjet efikasnog upravljanja destinacijskim razvojem na mikro i na makro razini temelji se na uspostavi adekvatnog sustava kontrole kvalitete destinacijskog proizvoda. Drugim riječima, zaštita i postupno unapređivanje dugoročne konkurentnosti Hrvatske kao turističke destinacije podrazumijeva sustavno i proaktivno podizanje kvalitete turističkog proizvoda na razini ne samo jedinica lokalne samouprave, već i države u cjelini.

S druge strane, upravljanje kvalitetom destinacijskog proizvoda na lokalnoj, regionalnoj i/ili nacionalnoj razini nije moguće provoditi bez razumijevanja: a) temeljnih kvaliteta turističke resursne osnove, b) sustavâ i struktura turističkih atrakcija, c) politike upravljanja prostorom, d) ekonomskih paradigmi povezanih s uspostavljanjem konkurentnosti na makro i mikro razini i, napokon, e) socioekonomskih uvjeta iz kojih je izrasla specifična nacionalna turistička ponuda.

U tako složenom i intersektorski ovisnom sustavu znanja i ingerencija, a koji je, pored toga, povezan i s razumijevanjem različitih poslovnih misija privatnog i javnog sektora, jednu od ključnih razvojnih dilema valja povezivati s pitanjem je li turističku politiku moguće voditi kao sektorsku odnosno resornu politiku, ili kao politiku razvoja društva u cjelini?

Iako ideja o razvoju turizma kao jedne od bitnih sastavnica razvoja društva u cjelini u Hrvatskoj još nije potpuno zaživjela, postoje inicijalne naznake da su se nositelji izvršne vlasti i hrvatske javne institucije počele polako otvarati višedimenzionalnom načinu promišljanja turističkog razvoja. Projekt nagrađivanja kvalitete turističke ponude u destinacijama koji Hrvatska gospodarska komora eksperimentalno provodi već od 2006. godine⁶⁶ primjer je sve većeg razumijevanja potrebe upravljanja destinacijskom kvalitetom kao društvenim procesom. Štoviše, čini se da se ideja o potrebi integralnog razvoja turizma već i prilično sustavno primjenjuje u pojedinim destinacijama ne samo na obali, već i na kontinentu⁶⁷.

Neovisno o tome, a budući da afirmacija jedinstvenog prodajnog prijedloga (*unique selling proposition*) u globalnim uvjetima monopolske konkurencije na tržištu turističkih destinacija predstavlja srž kompetitivnog tržišnog pozicioniranja, a time i bitnu odrednicu razvoja destinacijskog proizvoda, postavlja se pitanje što i kako treba činiti na razini nacionalne, regionalne i/ili lokalne turističke politike da se današnji ključni razlikovni elementi kojima se pojedine hrvatske destinacije mogu kvalitativno diferencirati od konkurencije u nastupajućem razdoblju efikasno zaštite, a možda i dodatno unaprijede⁶⁸? Pritom je važno imati na umu da postojeće najbolje prakse u upravljanju destinacijskom kvalitetom u zemlji, valja kontinuirano re-evaluirati ne samo kroz prizmu efikasnosti, već i u svijetlu ekološke obazrivosti i društvene odgovornosti⁶⁹.

Nadalje, opravdano je postaviti i pitanje bi li kvalitetom destinacijskih turističkih proizvoda Hrvatske, a time i njihovom kvalitativnom diferencijacijom bilo svrsishodnije upravljati na razini svake pojedine destinacije (grada/općine) ili na principu udruživanja u regionalne klastera (karakteristične regije)? U tom kontekstu otvara se pitanje formiranja (kriteriji) i osiguranja opstojnosti (nadležnost, financiranje, kadrovi i sl.) regionalnih klastera.

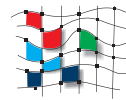
Konačno, jedno od također bitnih pitanja koje na ovom mjestu valja postaviti odnosi se na sljedeću stratešku dilemu: valja li u osmišljavanju razvoja onih hrvatskih turističkih destinacija koje se još nisu uključile u tržišnu utakmicu konkuriranjem kvalitetom i distinktivnim elementima vlastite turističke ponude, već to i dalje čine cijenom, u određenoj mjeri 'kopirati' primjer uspješnih hrvatskih i inih destinacija ('najbolja praksa'), ili bi u svakoj od njih valjalo krenuti od početka, a što se svodi na prepoznavanje i postupnu izgradnju vlastitih razlikovnih elemenata na kojima se, kroz uspješno diferenciranje, može postupno izgrađivati njihova jedinstvena pozicija na tržištu?

⁶⁶ Riječ je o projektu HGK i HRT – Turistički cvijet - kvaliteta za Hrvatsku.

⁶⁷ Paradigmatski primjeri za to su: Rovinj, Poreč, Varaždin, Osor (Cres), NP Krka, NP Plitvička jezera te u zadnje vrijeme Nin i Zadar, Bol na Braču.

⁶⁸ Dobro je poznato, naime, da sukladno tzv. *paradoksu uspjeha*, činitelji koji su bili dostatni za uspjeh danas, neće biti dostatni za uspjeh sutra.

⁶⁹ O tome više u: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf>



3.4. RACIONALNO KORIŠTENJE TURISTIČKIH RAZVOJNIH ZONA

Zakon o prostornom uređenju i gradnji (NN 76/07, NN 38/09, NN 55/11, NN 90/11) utvrđuje mogućnost uspostave područja ugostiteljsko-turističke namjene ('turističkih zona') izvan naselja, a koja su sadržana u prostornim planovima na lokalnoj ili županijskoj razini⁷⁰.

Županijskim prostornim planovima određen je vrlo velik broj turističkih zona izvan naselja. Tako su samo u sklopu zaštićenog obalnog područja mora (ZOP)⁷¹, kao prostora pod posebno visokim režimom zaštite, utvrđene 564 turističke zone izvan naselja, od kojih su brojne površine veće od 15 ha. Najveći je dio tih turističkih zona, odnosno njih 404 ili 72%, danas neizgrađeno. Pri tome su na području makroregije Sjeverni Jadran planirane 223 zone, od čega je 57% zona neizgrađeno, dok je u makroregiji Južni Jadran planirana 341 zona, od čega je 81% neizgrađenih.

Sudeći, s druge strane, prema broju novih ugostiteljsko-turističkih projekata pokrenutih od usuglašavanja županijskih prostornih planova s odredbama vezanim uz reguliranje ZOP-a, ali i duže, može se zaključiti da uglavnom ne dolazi do realizacije razvojnih projekata u planiranim neizgrađenim turističkim zonama. U tom smislu, broj planiranih turističkih zona izvan naselja, ali i činjenica da ne dolazi do njihove realizacije stavljaju pred nositelje javne vlasti određen broj izazova. Posebice valja ukazati na potrebu:

- Propitivanja opravdanosti planiranog broja turističkih zona izvan naselja, koje velikim dijelom mogu imati obilježja izdvojenih samostojećih turističkih kompleksa, u kontekstu društvenog, ekonomskog i ekološkog kapaciteta lokalnih zajednica. Pritom valja posebno naglasiti da, primjerice, samo na području otoka u makroregiji Južni Jadran danas postoji čak 147 neizgrađenih turističkih zona, a što se može smatrati i 'legaliziranim napadom na otoke'.
- Propitivanja razloga nerealiziranja ugostiteljsko-turističkih projekata na području planiranih, a neizgrađenih turističkih razvojnih zona pri čemu se, osim opće investicijske klime u Hrvatskoj, specifični razlozi mogu tražiti u obilježjima planiranih zona (veličina, kapacitet i kategorija, lokacija, dostupnost, infrastrukturna opremljenost, vlasništvo i slično), pripremljenosti planiranih lokacija za prezentaciju investitorima, ali i usklađenosti planiranih zona s turističkim razvojem destinacija i regija; te
- Propitivanja smislenosti razmišljanja o pokretanju turističkih projekata na područjima izvan naselja koja nisu planirana kao turističke zone.

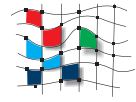
Nadalje, u situaciji kad se ne uspijeva turistički aktivirati velik broj za to planiranih i ponuđenih lokacija izvan naselja opravdano je postaviti pitanje objektivne valorizacije njihovog turističkog potencijala, a što implicira i potrebu uspostavljanja razvojnih prioriteta na nacionalnoj i/ili regionalnoj razini. Pritom bi se, vjerojatno, valjalo rukovoditi distinktivnim obilježjima pojedinih zona, ali i razvojnim potrebama lokalne zajednice. Takav bi proces u konačnici trebao omogućiti i rješavanje izuzetno bitne dileme koja se odnosi na pitanje do koje je mjere poželjno razvijati projekte u kojima je moguć visok udio etažiranih jedinica kroz tzv. T2 zone te objekte kao što su aparthoteli i vile.

3.5. ULOGA STRANOG KAPITALA I GLOBALNIH HOTELSKIH BRENDOVA U RAZVOJU HRVATSKOG TURIZMA

Osim nepovoljne ukupne strukture smještajne ponude u kojima hotelski objekti sudjeluju sa svega 13%, hrvatski turizam i njegovu hotelsku ponudu još uvijek karakterizira i posvemašnje siromaštvo međunarodno etabliranih, globalno prepoznatljivih hotelskih brendova, posebice onih najviše kvalitete (5*) kao što su to npr. Conrad Hotels i Hilton, InterContinental, Ritz Carlton i J. W. Marriott, Grand Hyatt, Kempinski, St. Regis i Westin, Melia i Paradisus Resorts, Sofitel i sl.

⁷⁰ U skladu sa Zakonom, turističke zone izvan naselja mogu biti veličine do 15 ha, maksimalne gustoće korištenja od 120 ležaja po ha, te se prema vrsti dijele na zone hotela (T1 zone koje sadrže 70% smještajnog kapaciteta u hotelima i 30% u vilama), zone turističkih naselja (T2 zone u kojima je 70% smještajnog kapaciteta organizirano u vilama, a 30% u hotelima), zone kampova (T3), luke nautičkog turizma i golf igrališta. Ugostiteljsko-turističke građevine u izdvojenim turističkim zonama izvan naselja mogu se etažirati ukoliko su namijenjene isključivo smještaju (npr. vile i druge građevine u kojima osim smještaja nema drugih sadržaja).

⁷¹ U svrhu zaštite te održivog, svrhovitog i gospodarski učinkovitog korištenja, Zakonom o prostornom uređenju i gradnji određuje se zaštićeno obalno područje mora (ZOP), koje obuhvaća sve otoke, pojas kopna u širini od 1.000 m od obalne crte i pojas mora u širini od 300 m od obalne crte.



S izuzetkom samo nekoliko međunarodno visokokategoriziranih i brendiranih hotela lociranih u Zagrebu (Westin, Regent Esplanade, Sheraton, Four Points, Best Western i u dogledno vrijeme Hilton), Splitu (Le Meridien Lav, Radisson i u dogledno vrijeme Hilton), Dubrovniku (Hilton, Radisson, Rixos) i Savudriji (Kempinski Adriatic), u Hrvatskoj trenutno ne posluje nijedan drugi hotelski objekt globalno prepoznatljivog brenda međunarodne kategorije na razini 5*. Istodobno, a što se tiče međunarodno brendiranih hotela nižih kategorijalnih razreda, valja istaknuti samo brendove Sol Melia-e u hotelima Istraturista u Umagu, brend Falkensteiner u hotelima zadarskog Borika, hotel Arcotel Allegra (Zagreb), hotel Bonaca Riu u Bolu odnosno prisustvo grupacije Iberostar u Cavtatu. Za zemlju na pragu ulaska u EU, značajki i atraktivnosti kao što je Hrvatska, to je prilično poražavajući podatak koji jasno ukazuje na različite investicijske, tržišno-operativne i/ili pravno-institucionalne rizike na koje valja računati kako u kontekstu razmatranja oportuniteti ulaganja u nove razvojno-investicijske projekte, tako i u kontekstu svakodnevnog poslovanja u Hrvatskoj.

Zašto je uopće prisustvo globalno brendiranih hotelskih objekata važno za turizam RH? Prije svega, međunarodno brendirani hotelski objekti, kroz participaciju u promotivnim programima i kampanjama na globalnoj razini, indirektno promoviraju i destinacije (zemlje) u kojima su locirani, a što podrazumijeva i povećani interes međunarodnih ulagača u ne-turistički sektor. Nadalje, međunarodno brendirani hotelski objekti svojim gostima nude međunarodno prepoznatljivu kvalitetu usluživanja koja je maksimalno usklađena s relevantnim suvremenim trendovima od interesa za 'industriju slobodnog vremena', odnosno sa zahtjevima potražnje. Konačno, riječ je o velikim hotelskim lancima koji raspolažu vlastitim rezervacijskim i globalno prisutnim distribucijskim sustavima, što omogućava veću popunjenost kapaciteta (smanjenje sezonalnosti), bolju strukturu gostiju tijekom cijele godine (manje alotmana i grupa), kao i veću profitabilnost (uslijed učinkovite primjene *yield management-a*). Sve se ovo postupno prenosi i na druge smještajne objekte u neposrednom (destinacijskom) okruženju, a time i na Hrvatsku u cjelini.

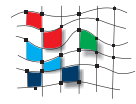
Osim toga, a s obzirom da brendirani hoteli u svom poslovanju, neovisno o mjestu u kojem se nalaze, primjenjuju identične standardne operativne procedure, ovi su smještajni objekti idealno mjesto za tzv. *on the job training*, odnosno najbolju moguću edukaciju u različitim strukovnim, ali i menadžerskim zanimanjima, što ima izuzetno važne implikacije na dugoročno podizanje kvalitete usluživanja i poslovanja svih ostalih nebrendiranih hotelskih objekata u destinaciji (*spillover*). Naposljetku, nije naodmet istaknuti i činjenicu da globalni hotelski brendovi predstavljaju izuzetan magnet za privlačenje različitih regionalnih investitora, a što dodatno dopunjuje i/ili unapređuje ukupnu turističko-ugostiteljsku ponudu u destinaciji.

Iako je, dakle, teško osporiti činjenicu da bi privlačenje određenog broja brendiranih hotelskih visokokategorika predstavljalo razvojni izazov koji bi generirao cijeli niz implicitnih koristi za hrvatski turizam i njegovu međunarodnu konkurentnost, postavlja se pitanje optimalnog broja takvih hotela, odnosno pogodnih lokacija za njihovu izgradnju⁷².

Naime, kad je riječ o njihovom poželjnom broju, jedna od temeljnih razvojnih dilema odnosi se na potrebu očuvanja hrvatskog turističkog prostora i nacionalne prepoznatljivosti hrvatskog turističkog proizvoda kao vrlo moćnog sredstva učinkovite tržišne diferencijacije. Samim tim, postoji opravdana bojazan da bi prevelik broj međunarodno brendiranih, relativno "uniformiranih" hotelskih objekata, kako u oblikovnom, tako i sadržajno-funkcionalnom smislu, negativno utjecao na dugoročnu tržišnu prepoznatljivost hrvatskog turističkog proizvoda te bi Hrvatsku pretvorio u još jednu u brzo rastućem nizu komodiziranih i/ili konfekcijskih turističkih destinacija.

Istodobno, druga bitna dilema o kojoj bi valjalo voditi računa prilikom donošenja odluke o pojačanom prisustvu visokokategoriziranih, globalno brendiranih hotelskih objekata u Hrvatskoj, odnosno u pojedinim njenim turističkim regijama i/ili destinacijama, odnosi se na izbor prikladnih lokacija na kojima bi ih valjalo locirati i to kako zbog njihove veličine i uklapanja u okolni prostor, tako i zbog osiguravanja potrebne infrastrukture, pri čemu se ne misli samo na struju, vodu, plin i/ili kanalizacijski sustav i prometnice, već i na sadržaje kao što su, primjerice, golf tereni, turističke marine i sl.

⁷² Nije, naime, realno očekivati da bi veći broj već postojećih hotelskih objekata u nas, a uslijed specifičnih zahtjeva vlasnika pojedinih globalno prepoznatljivih hotelskih franšiza i to kako glede strukture i veličine pojedinih hotelskih prostora, tako i glede raspoloživih sadržaja mogao nositi zastavicu prestižnih međunarodnih brendova. Istodobno, veliko je pitanje i da li bi postojeći vlasnici vodećih hrvatskih hotela i htjeli/dozvolili kupiti/plaćati franšizu nekog od vodećih svjetskih hotelskih brendova u uvjetima visoke sezonalnosti i relativno niskog stupnja korištenja kapaciteta.



3.6. ODNOS PREMA STRANIM *MAINSTREAM* TUOPERATORIMA

Brz i konstantan napredak u korištenju suvremenih informacijskih i/ili komunikacijskih tehnologija u svijetu tijekom posljednjih petnaestak godina velikim je dijelom utjecao i na:

- pojačanu horizontalnu i vertikalnu integraciju turističkih posrednika što je postupno dovelo do svojevrstne bipolarizacije ovog tržišta u kojem danas dominiraju dva globalna tuoperatora – TUI i Thomas Cook;
- postupnu specijalizaciju manjih turističkih posrednika, uslijed čega danas na globalnom tržištu turističkog posredovanja uspješno djeluje razmjeno velik broj tuoperatora specijaliziranih kako za pojedine turističke destinacije, tako i za jasno ciljane potrošačke segmente i/ili specifične turističke aktivnosti.

Iako bi brz razvoj suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija trebao upućivati na zaključak da će se potreba za posrednicima između krajnjih korisnika turističkih, osobito smještajnih, usluga i njihovih pružatelja postupno smanjivati, prisutnost turističkih agencija i tuoperatora u svjetskom turizmu još je uvijek vrlo velika. Razloge za to valja tražiti ponajviše u sljedećim činjenicama: a) turistički posrednici i dalje najbolje poznaju ne samo potrebe, već i financijski potencijal potencijalnih korisnika različitih turističkih usluga, b) turistički posrednici još uvijek najbolje pokrivaju tržište (uz niže jedinične troškove), c) turistički posrednici nude znatno širu lepezu turističkih proizvoda i/ili destinacija, te d) turistički posrednici stalno unapređuju i/ili kreiraju nove načine komunikacije s potencijalnim korisnicima turističkih usluga.

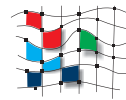
Slično kao i na globalnoj razini, ovisnost hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća o turističkim agencijama i tuoperatorima kao bitnim distributerima različitih destinacijskih inačica integralnog turističkog proizvoda Hrvatske još je uvijek izrazito visoka⁷³. Pritom valja posebno istaknuti i činjenicu da se turističko posredovanje između krajnjih korisnika turističkih usluga i vlasnika smještajnih objekata u Hrvatskoj odvija u uvjetima relativno malog broja stranih *mainstream* tuoperatora i relativno velikog broja pružatelja usluga smještaja. Takvo stanje stvari, uslijed znatno veće tržišne snage stranih *mainstream* tuoperatora⁷⁴, negativno utječe na razinu prosječno ostvarenih cijena hrvatskih smještajnih objekata, pri čemu je 'prelijevanje dohotka' prema inozemnim posrednicima to veće, što je veća njihova tržišna snaga. S druge strane, neovisno o negativnom utjecaju stranih *mainstream* tuoperatora na razinu prosječno ostvarenih cijena u smještajnim objektima, njihovo djelovanje, zajedno s djelovanjem drugih turističkih posrednika, prilično pozitivno utječe na trajanje, ionako kratke, turističke sezone u nas, a time i na korištenje smještajnih (hotelskih) kapaciteta na godišnjoj razini. Drugim riječima, teško je precizno utvrditi u kolikoj je mjeri današnja razina aktivnosti, odnosno uloga stranih *mainstream* tuoperatora, u konačnici, povoljna ili nepovoljna za hrvatski turizam, odnosno je li negativni utjecaj smanjenja prosječno ostvarenih cijena smještaja (cjenovni aspekt poslovanja), veći ili manji od pozitivnog utjecaja boljeg korištenja kapaciteta (količinski aspekt poslovanja).

Usprkos nemogućnosti objektivnog sagledavanja trenutne korisnosti/štetnosti veće ili manje uloge stranih *mainstream* tuoperatora u prodaji hrvatskih smještajnih kapaciteta na međunarodnom turističkom tržištu, čini se da će njihova važnost za hrvatski turizam u dolazećem razdoblju presudno ovisiti o sljedeće tri bitne činjenice, od kojih je prva više objektivnog, a druge dvije više subjektivnog karaktera:

- u kolikoj će se mjeri, odnosno kojom će se brzinom, dobrim dijelom kao rezultat ulaska Hrvatske u EU članstvo, mijenjati današnja međunarodna percepcija (imidž) o Hrvatskoj kao još uvijek, u usporedbi s primjerice Španjolskom, Italijom ili Francuskom, 'drugorazrednoj' turističkoj destinaciji.

⁷³ Pritom valja posebno istaknuti da značajnu ulogu u prodaji hrvatskog turističkog proizvoda na međunarodnom tržištu imaju domaći turistički posrednici – *incoming* ili *inbound* turističke agencije koje često posluju u ime i za račun stranog tuoperatora. Tako, primjerice, domaće *'inbound'* turističke agencije danas posreduju u realizaciji četvrtine ukupnog komercijalnog turističkog fizičkog prometa u nas dok se, primjerice, svako drugo noćenje u hotelima, aparthotelima i vilama realizira njihovim posredovanjem. Izvor: Glavni plan i strategija razvoja turizma RH – Izveštaj 5, str. 40. Istodobno, prema podacima primarnog istraživanja Horwath Consultinga, Zagreb, u tržišnom miksu vodećih hrvatskih hotela za 2010. godinu, alotmanski gosti sudjeluju u ukupnom broju noćenja s preko 50%. Izvor: Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2010, Horwath HTL, Zagreb.

⁷⁴ Riječ je o tzv. pregovaračkoj snazi na strani dobavljača, jednoj od tzv. Porterovih 5 konkurentskih sila. Izvor: Porter, M. (2000). Location, Competition and Global Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 15-34.



- hoće li razina kompetentnosti i samopouzdanja hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća, ali i svih individualnih vlasnika manjih smještajnih objekata⁷⁵ biti dovoljna za stvaranje povoljnijeg položaja u odnosu na strane *mainstream* turooperatore, kao i za jačanje direktnog tržišnog komuniciranja s krajnjim korisnicima smještajnih usluga.
- u kojoj će se mjeri razvijati partnerstva s domaćim receptivnim agencijama za potrebe razvoja složenih turističkih proizvoda kao glavnog razloga dolaska u destinaciju.

Uz pretpostavku da će se međunarodna percepcija o hrvatskom turističkom proizvodu, u usporedbi s najrazvijenijim turističkim destinacijama Mediterana promijeniti nabolje, važnost i uloga stranih *mainstream* turoperatora u prodaji različitih sustava turističkih doživljaja hrvatskih turističkih destinacija brže će se smanjivati. Samim tim, za očekivati je da će u takvim uvjetima i veći broj hotelsko-turističkih poduzeća i vlasnika manjih obiteljskih objekata prepoznati svoju šansu za postupno redefiniranje odnosa prema stranim *mainstream* turoperatorima u prodaji raspoloživih smještajnih kapaciteta, a s time i za postupno smanjenje ovisnosti o njima. Pritom valja posebno naglasiti i činjenicu da postupno smanjivanje današnje uloge stranih *mainstream* turoperatora podrazumijeva da veći broj hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća koristi software koji omogućava *yield management*⁷⁶ i prodaju usluga u realnom vremenu putem interneta. Tome valja dodati i nužnost uspostave partnerskih odnosa s domaćim receptivnim turističkim agencijama usmjerenim na stvaranje kako složenih turističkih proizvoda⁷⁷, tako i proizvoda namijenjenih različitim tržišnim nišama i posebnim interesima.

3.7. RAZVOJ TURIZMA NA OSJETLJIVIM DIJELOVIMA HRVATSKOG TERITORIJA

Kad je u pitanju razvoj turizma na osjetljivim dijelovima Hrvatske, posebno valja razlikovati tri osnovne skupine takvih područja. To su:

- zaštićena prirodna područja,
- zaštićeni kulturno-povijesni lokaliteti i objekti i
- osobito vrijedni prostori koji nisu pod zaštitom, među kojima posebno mjesto zbog povećane osjetljivosti i važnosti za turizam imaju jadranski otoci.

Na zaštićena prirodna područja odnosi se oko 9,5% kopnenog teritorija Hrvatske. Od toga se 18% odnosi na osam nacionalnih parkova, 67% na jedanaest parkova prirode, a 15% na oko 450 svih ostalih, uglavnom malih, zaštićenih područja⁷⁸. Nadalje, kako Hrvatska pripada europskim zemljama s najvišim stupnjem bioraznolikosti, u sklopu programa NATURA 2000 kao europske mreže očuvanja biološke i krajobrazne raznolikosti, predviđa se da bi oko 30% ukupnog teritorija zemlje moglo biti pod određenim režimom zaštite. Ovako veliki udio zaštićenih područja u Europskoj uniji karakterističan je još samo za Sloveniju i Bugarsku.

Usprkos određenim problemima koji bitno otežavaju upravljanje i usporavaju razvoj zaštićenih područja, pri čemu posebno valja ukazati na ograničene financijske mogućnosti⁷⁹, u Hrvatskoj postoje učinkoviti mehanizmi koji onemogućavaju ili bitno otežavaju neodržive oblike korištenja ovog prostora za potrebe turizma. Na taj način je uglavnom onemogućena neprimjerena izgradnja te izbjegnuta ozbiljnija devastacija ovih područja. Neovisno o tome, međutim, postavlja se pitanje da li je to dovoljno za kvalitativni razvojni iskorak i bolju turističku valorizaciju većine zaštićenih

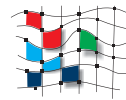
⁷⁵ Osobito u situaciji kad se preko 90% svih statistički registriranih turističkih noćenja u nas odnosi na inozemnu potražnju.

⁷⁶ *Yield management* je tehnika upravljanja prihodima od smještaja kako bi se maksimirao prihod po raspoloživoj smještajnoj jedinici u određenoj jedinici vremena. Drugim riječima, *yield management* se temelji na svojevrsnoj cijenovnoj diskriminaciji potencijalnih korisnika smještajnih objekata te ima za cilj prodati svaku smještajnu jedinicu 'primjerenom' gostu u 'primjerenom' vrijeme za 'primjerenom' cijenu.

⁷⁷ Riječ je o proizvodima kao što su, primjerice ture i drugi paket aranžmani, odnosno kongresi i razna događanja.

⁷⁸ Prilikom procjenjivanja udjela pojedinih zaštićenih područja vođeno je računa o preklapanjima – tako je npr. Strogi prirodni rezervat Hajdučki i Rožanski kukovi dio Nacionalnog parka Sjeverni Velebit, a cijeli ovaj nacionalni park je, kao i nacionalni park Paklenica, sastavni dio Parka prirode Velebit. Manje od 15% površine ostalih zaštićenih područja tako uključuje samo područja koja nisu u sastavu nacionalnih parkova ili parkova prirode, dok 67% površina pod parkovima prirode ne uključuje dijelove tih parkova koji su u sastavu nacionalnih parkova (to su upravo nacionalni parkovi Sjeverni Velebit i Paklenica).

⁷⁹ Iznimka su samo nacionalni parkovi Plitvička jezera i Krka kod kojih vlastiti prihodi uvelike nadmašuju proračunske prihode, dok sva ostala zaštićena područja zasad daju skroman doprinos ekonomskom boljitku lokalnih zajednica.



prirodnih područja. Naime, bez jasnog, nacionalno definiranog, koncepta budućeg upravljanja zaštićenim područjima, a što uključuje ne samo uspostavu konkretnih financijskih mehanizama/ izvora neophodnih za njihov razvoj, već i bolju komunikaciju s tijelima državne vlasti na nacionalnoj, regionalnoj i/ili lokalnoj razini, neće biti moguće osigurati ni bolju kadrovsku ekipiranost, niti dugoročnu tržišnu privlačnost zaštićenih područja.

S druge strane, a kad je riječ o zaštićenim kulturno-povijesnim lokalitetima i objektima, prostornim je planovima, u suradnji s Ministarstvom kulture, uspostavljen prilično zadovoljavajući oblik zaštite pojedinačnih objekata i lokaliteta. Neovisno o tome, međutim, postoji problem nedovoljno jasnog izdvajanja kulturno-povijesnih resursa od ključnog značaja za turizam i turističko privređivanje⁸⁰. U tom se kontekstu posebno nameće pitanje opravdanosti i/ili svrsishodnosti korištenja instituta spomeničke rente, osobito u uvjetima sve češćih pritužbi poduzetničkog sektora o načinu njenog razrezivanja i/ili visini.

Ipak, čini se da se ključna razvojna dilema u upravljanju zaštićenim kulturno povijesnim lokalitetima i/ili objektima u nas odnosi na određivanje primjerene razine zaštite njihove izvornosti. Naime, u uvjetima prekomjerne zaštite izvornosti i maksimalnog inzistiranja na striktnom poštivanju svih značajki tradicijskog graditeljstva, kako u izboru materijala, tako i osiguranju nekadašnje funkcionalnosti unutrašnjeg prostora pojedinačnih objekata u sklopu zaštićenih kulturno-povijesnih lokaliteta, čini se da će trošak održavanja i/ili zaštite od propadanja većine kulturno-povijesnih lokaliteta i/ili objekata i dalje biti prepušten državnom proračunu, čak i u slučajevima kad bi za to mogao postojati konkretni privatni interes. Drugim riječima, ključna razvojna dilema u upravljanju ovim lokalitetima i/ili objektima odnosi se na potrebu svojevrsnog balansiranja između strogih konzervatorskih odrednica i logike tržišnog privređivanja prilikom obnove svakog pojedinog, za turizam i turističko privređivanje interesantnog, a zaštićenog, lokaliteta i/ili objekta.

Konačno, a neovisno o zaštićenim prirodnim područjima i/ili kulturno-povijesnim lokalitetima/ objektima, jedna od najvažnijih komparativnih prednosti hrvatskog turizma i dalje je relativno niski stupanj izgrađenosti primarnog turističkog pojasa⁸¹. Samim tim, hrvatski turizam još uvijek karakterizira velik broj, od komercijalne turističke izgradnje, prilično očuvanih područja. To se ne odnosi samo na kontinent, već i na priobalje, a posebice na velik broj hrvatskih otoka, pri čemu su otoci zbog svoje izoliranosti i posebnih socio-kulturnih značajki generalno osjetljiviji od kopnenih prostora. Nadalje, otoci su do danas u mnogo većoj mjeri uspjeli očuvati za današnji turizam osobito važnu graditeljsku autentičnost, izvornost lokalne kulture života i rada, kao i povezanost s prirodom. Povrh toga, Hrvatska je uz Grčku jedina sredozemna zemlja s velikim brojem otoka koji su uspjeli očuvati takve značajke, što čini važnu komparativnu prednost za budući razvoj turizma.

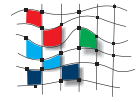
S obzirom da hrvatski otoci nisu pod posebnim režimom zaštite te su potencijalno najviše izloženi nedovoljno primjerenim oblicima korištenja, u kontekstu njihove buduće optimalne turističke valorizacije, potrebno je ukazati na nekoliko razvojnih dilema:

- Je li potrebno uspostaviti jedinstvenu nacionalnu politiku zaštite otoka ili je to bolje prepustiti jedinicama lokalne samouprave na čijem se teritoriju oni nalaze?
- Treba li razvoju turizma na otocima, a uslijed činjenice da postoje znatne razlike među njima valja pristupiti selektivno⁸²?
- Valja li razvoju turizma na otocima valja pristupiti restriktivno, a što podrazumijeva ne samo veće ili manje ograničavanje komercijalne turističke izgradnje, već i definiranje primjerenosti arhitektonskog izričaja svake buduće izgradnje?
- Bi li prilikom planiranja razvoja turizma na otocima bilo uputno uspostaviti i dodatne mehanizme zaštite, koji bi trebali uključiti i ograničavanje gradnje kuća za odmor?

⁸⁰ Naime, lista najvažnijih kulturnih dobara nacionalnog značaja još nije završena, tako da se iz Liste od preko 7.000 zaštićenih kulturnih dobara Hrvatske posebno izdvaja zapravo samo šest cjelina i lokaliteta koje štiti UNESCO. Među njima posebnu važnost imaju urbane cjeline Dubrovnika, Splita i Trogira kao kompleksni atraktivni prostori s velikim brojem zaštićenih pojedinačnih objekata, dosta je dobro valorizirana i Šibenska katedrala, dok Eufrazijeva bazilika u Poreču i pogotovo Starogradsko polje u turističkom smislu imaju manji značaj od npr. urbanih cjelina Hvara i Korčule ili zagrebačke i đakovačke katedrale.

⁸¹ Usprkos brzo rastućeg broja prekomjerno izgrađenih područja u priobalju.

⁸² Pri čemu bi se otoci mogli grupirati vodeći računa o činiteljima kao što su veličina, naseljenost, razina turističkog razvoja i/ili prometna dostupnost.



Naposljetku, a iako nije riječ o posebno ugroženim dijelovima hrvatskog teritorija, koridor duž hrvatskih granica svakako predstavlja vrlo osjetljiv dio hrvatskog teritorija koji, iz aspekta turističkog razvoja, zaslužuje posebnu pažnju, osobito u kontekstu skore EU integracije Hrvatske.

Naime, ulazak Hrvatske u EU implicira brisanje “tvrdih” granica između Hrvatske i Slovenije. U tom smislu valja odmah postaviti pitanje što valja poduzeti da pogranična mjesta od Međimurja, Žumberka i Karlovačke županije, naselja u Gorskom kotaru uz tok rijeke Kupe te naselja u Primorsko goranskoj i Istarskoj županiji uz samu granicu ne shvate ovaj proces samo kao administrativno-sigurnosnu formalnost, već kao prvorazrednu razvojnu šansu i početak turističkog razvojnog procesa. Isto pitanje valja postaviti i nositeljima javne vlasti na županijskoj, ali i nacionalnoj razini.

Druga razvojna dilema koju u kontekstu uspostave novog graničnog režima valja adresirati odnosi se na pitanje kako pristupiti turističkom razvoju ovog, s izuzetkom ravničarskog međimurskog dijela, dominantno brdsko/planinskog područja, a da se to već u relativno kratkom roku odrazi na životni standard i stopu rasta regionalnog/lokalnog gospodarstva. Isto pitanje odnosi se na optimalnu turističku valorizaciju Drave⁸³, Dunava⁸⁴ i Save⁸⁵, odnosno njihove plovnosti, a imajući na umu da uspostava Schengenskog režima na granici sa Srbijom i BiH ne bi trebala bitnije smanjiti mogućnost prekogranične suradnje i izgradnju komplementarne turističke ponude s obje strane ovih rijeka.

3.8. RAZVOJ NEKOLIKO GLOBALNO PREPOZNATLJIVIH INTEGRIRANIH RESORT PROJEKATA – DA ILI NE?

Razvoj hrvatskog turizma u cijelom razdoblju od osamostaljenja do danas, uz izrazitu ekspanziju obiteljskih apartmana i/ili kuća za odmor, karakterizira uglavnom umjereni rast i razvoj hotelske smještajne ponude, pri čemu su ulaganja bila orijentirana ponajviše na podizanje kategorijalnog razreda i/ili tržišno repositioniranje postojeće hotelske ponude, odnosno na izgradnju relativno velikog broja, sadržajno, vizualno i tržišno, više ili manje funkcionalnih obiteljskih hotela manje veličine. Drugim riječima, uz izgradnju svega nekoliko novih hotelskih objekata visoke kategorije, tijekom proteklih dvadesetak godina u nas gotovo da i nije bilo turističkih razvojno-investicijskih projekata koji bi u većoj mjeri mogli privući pozornost svjetskih medija i/ili financijskog tržišta. Uslijed činjenice da se Hrvatskoj i njenom turizmu, dijelom i zbog skorog ulaska u EU, danas posvećuje znatan medijski prostor, u kontekstu dugoročno poželjnog tržišnog pozicioniranja Hrvatske kao turističke destinacije, opravdano je postaviti pitanje razvoja nekoliko velikih, globalno prepoznatljivih, investicijskih projekata koji bi, svojom veličinom i strukturom sadržaja mogli privući ne samo globalno poznate hotelske brendove, već i globalno poznate developere/investitore, a što bi zasigurno imalo odraza na imidž i percepciju hrvatskog turizma u svjetskim okvirima.

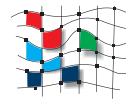
Ponajviše uslijed činjenice da pripremu, izgradnju i/ili komercijalizaciju velikih turističkih razvojno-investicijskih projekata, dijelom i zbog prostornog obuhvata, valja povezivati s izuzetno visokim financijskim ulaganjima, a relativno sporim efektuiranjem investicije, u cilju inicijalnog smanjivanja visine poduzetničkog rizika, rastući broj takvih poduhvata u svjetskom turizmu povezan je s izgradnjom tzv. integriranih (i *mixed use*) resort projekata⁸⁶. Riječ je o zaokruženim turističkim kompleksima

⁸³ Iako je Drava najvećim dijelom svog korita neuređena za plovidbu, dosadašnja istraživanja pokazuju da je vremensko iskorištenje Drave za plovidbu na cijelom sektoru (rkm 66 do rkm 198) 104 dana, na dionici od rkm 66 do rkm 140 – 173 dana i na dionici od rkm 140 – 198, 138 dana. Uzme li se u obzir činjenica da je plovni put na rijeci Dravi od ušća u Dunav do Osijeka međunarodni plovni put dok je onaj od Osijeka do Ždalice (rkm 198,60) međudržavni hrvatsko – mađarski plovni put, jasno je da ova činjenica ima turističke konzekvence za sva riječna pristaništa na Dravi a to su: Luka Osijek, pristanište u Nemetinu, Belišću, i Terezinom polju. Ovdje je izuzeto samo pristanište za pretovar šljunka u Kapincima.

⁸⁴ Plovni put rijeke Dunav (E-8) cijelom dužinom RH od Batine do Iloka (od 1433 rkm do 1295,5 rkm) osposobljen je i obilježen za dnevnu i noćnu plovidbu i njegovi gabariti odgovaraju zahtjevima VI c međunarodne klase.

⁸⁵ Plovni put rijeke Save (E-80-12) u RH od ušća Kupe nizvodno do Jamene – granica sa Srbijom (od rkm 583 do rkm 207) odgovara zahtjevima III klase plovnosti, dok na dijelu od rkm 583 do Rugvice rkm 653 odgovara zahtjevima II klase plovnosti. Na dijelu od ušća Kupe do Jamene plovni put je djelomično osposobljen i obilježen za dnevnu plovidbu, dok na dijelu od ušća Kupe do Rugvice Sava nije osposobljena za komercijalnu plovidbu.

⁸⁶ Riječ je uglavnom o razvojno-investicijskim projektima kojima je veće razvojne zone izvan gradskih naselja potrebno opremiti svim potrebnim turističkim, javnim i/ili komunalno-infrastrukturnim sadržajima koji osiguravaju udoban turistički boravak. Ponekad takvi projekti uključuju i izgradnju stambenih i svih drugih javno-uslužnih sadržaja potrebnih za svakodnevni život zaposlenih ili dijela zaposlenih u resortu.



s diversificiranom strukturom smještajnih i izvan-smještajnih sadržaja, čije planiranje i izgradnja, osim udovoljavanja uobičajenim tehničko-tehnološkim, funkcionalnim, sadržajnim, ekološkim i inim kriterijima, u pravilu, karakterizira i uspješan suživot klasičnog komercijalnog turističko-ugostiteljskog poslovanja i biznisa nekretninama. Drugim riječima, kroz etažiranje i prethodnu prodaju (idealnog dijela) ukupno planirane smještajne ponude krajnjim korisnicima, prikuplja se inicijalni kapital (*equity*) neophodan za zatvaranje financijske konstrukcije cijelog projekta. Na taj način, dakle, već u inicijalnoj fazi razvoja projekta izabrani developer/investitor osigurava znatni priljev gotovine, što uvelike pridonosi ne samo smanjivanju ukupne financijske opterećenosti projekta, već i potencijalne izloženosti developera/investitora financijskim i tržišno-operativnim rizicima tijekom cijelog predvidivog životnog/ekonomskog vijeka projekta.

Izrazite primjere izgradnje integriranih (i *mixed use*) resort projekata na prethodno opisanim osnovama svakako predstavljaju sve brojniji turistički golf, *spa-wellness* i/ili *casino-gaming* projekti u raznim dijelovima svijeta, čija financijska isplativost, u uvjetima sve više kvalitativne razine opremanja, odnosno kontinuiranog rasta potrebnih ulaganja po smještajnoj jedinici, ne bi bila moguća bez aktivne uloge zainteresiranih fizičkih i/ili pravnih osoba koji ulazak u vlasništvo na određenom dijelu ukupno raspoloživih vila, luksuznih apartmana i/ili kondominija tretiraju manje kao potrošnju, a više kao lukrativno financijsko ulaganje. Naime, većina tako prodanih pojedinačnih smještajnih jedinica, kroz primjenu *sell and lease back*⁸⁷ modela, tijekom najvećeg dijela godine ionako se koristi kao klasični turistički komercijalni kapacitet, pri čemu se neto ostvarena dobit od njihove tržišne komercijalizacije dijeli proporcionalno između vlasnika pojedinačnih nekretnina (privatne osobe) i operatora resorta (pravna osoba zadužena za vođenje operativnog poslovanja cijelog kompleksa).

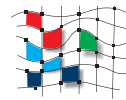
S obzirom na veličinu potrebnog razvojnog prostora (kvadratura turističke razvojne zone) i izrazitih razlika u stupnju urbaniziranosti i/ili gustoći naseljenosti pojedinih dijelova zemlje, ubrzani razvoj turizma kroz integrirane (i *mixed use*) resort projekte u novije je vrijeme karakterističan ponajviše za Tursku i neke zemlje na afričkoj strani Mediterana (Egipat, Maroko, Tunis). Nadalje, budući da je riječ o razvojnom konceptu koji se primjenjuje ponajviše izvan već urbaniziranih područja, a u cilju njihovog privođenja turističkom korištenju, planiranje i realizacija takvih projekata implicira ne samo dobru pripremu, već i transparentno vođenje projekta od strane nositelja javne vlasti u svim fazama njegove realizacije. Drugim riječima, razvoj integriranih (i *mixed use*) resort projekata trebao bi podrazumijevati striktno prostorno-plansko usmjeravanje, odnosno javno usklađenu i od relevantnih razvojnih dionika odobrenu izgradnju isključivo u za to predviđenim turističkim razvojnim zonama.

Kad jer riječ o dosadašnjem modelu razvoja turizma u Hrvatskoj, za razliku od prethodno navedenih zemalja Sjeverne Afrike, odnosno Turske, a sličnije razvoju turizma u priobalnim područjima Italije, Francuske i Grčke, turistički se razvoj odvijao ponajviše spontano i organski, pri čemu su se objekti/sadržaji turističke ponude, najvećim dijelom, gradili u već urbaniziranim (turističkim) mjestima, ili, u turističkim zonama u njihovoj neposrednoj blizini. Nadalje, nositelji takvog razvoja bile su ponajviše lokalne fizičke i/ili pravne osobe. Samim tim, iako se ne može decidirano reći da razvoj hrvatskog turizma nije, u određenoj mjeri, bio temeljen na uspostavi turističkih resorta, njegov međunarodni identitet nije dosad, osim uz nekoliko iznimaka starijeg datuma⁸⁸, bilo moguće dovoditi u razvojni kontekst integriranih turističkih resort projekata. Neovisno o tome, međutim, imajući na umu sve veći broj razvojno-investicijskih projektnih ideja koje se recentno medijski plasiraju i/ili predlažu različitim jedinicama lokalne samouprave duž jadranske obale, a koje imaju sve bitne značajke integriranih (i *mixed use*) turističkih resort projekata, postavlja se pitanje da li bi, odnosno pod kojim bi uvjetima ulazak u njihovu realizaciju donio dugoročni boljitak hrvatskom turizmu?

Pod pretpostavkom da razvoj hrvatskog turizma i dalje valja temeljiti i usmjeravati na načelima održivog razvoja (ekološki, socio-kulturno i ekonomski), razmatranje ideje o izgradnji određenog broja integriranih (i *mixed use*) resort projekata, na prvi se pogled ne čini ni lošom, niti štetnom, pod

⁸⁷ Radi se o ugovornom odnosu između pojedinačnih vlasnika nekretnina (vile, apartmana, kondominija) u nekom resortu prema kojem vlasnik, u vrijeme kad nekretninu ne koristi, istu daje na uporabu drugim potencijalnim korisnicima posredstvom (hotelske) menadžment kompanije (operatora). Osim ovog, u svijetu postoje i drugi slični modeli komercijalnog turističkog korištenja privatnih smještajnih jedinica kao što su, primjerice, *managed apartments*, *fractional ownership* i sl.

⁸⁸ Iako bi ih se u suvremenim uvjetima poslovanja teško moglo okarakterizirati kao integrirane resort projekte, projekti kao što su Haludovo na Krku, odnosno Babin Kuk u Dobrovniku imali su u vrijeme kad su građeni određene značajke integriranog resorta.



uvjetom da se prethodno raspravi o njihovom optimalnom broju, odnosno potencijalno prikladnim lokacijama. Naime, s obzirom na činjenicu da je riječ o projektima koje već u inicijalnoj fazi njihovog razvoja karakterizira potreba rezervacije prostora, ali i aktivna uloga i neposredni angažman nositelja javne vlasti, čini se da bi njihov razvoj, uz uvjet transparentnog vođenja, mogao garantirati ne samo maksimalno odgovorno korištenje, već i adekvatnu zaštitu primarnog turističkog prostora od *puzajuće apartmanizacije*, kontinuirane legalizacije 'divlje' izgrađenih kuća za odmor, odnosno drugih, dugoročno neprimjerenih načina korištenja primarnog turističkog prostora, a kojima se, sukladno postojećim iskustvima, vrlo teško oduprijeti. Nadalje, realizacija nekoliko takvih projekata u nas morala bi biti uvjetovana i primjenom vrhunskih tehnoloških dostignuća na planu zaštite okoliša, a moguće je razmišljati i o njihovom korištenju u funkciji efikasnog privođenja turističkoj namjeni manje atraktivnih, industrijski i/ili vojno napuštenih, odnosno drugih vizualno inferiornih dijelova primarnog turističkog prostora Hrvatske.

Konačno, usprkos činjenici da je riječ o razvojnom konceptu/modelu čije bitne značajke, osobito u uvjetima decentraliziranog prostornog planiranja i donošenja razvojno-investicijskih odluka na razini jedinica lokalne samouprave, otvaraju širok prostor različitim mogućim zloporabama, čini se da bi ideja planiranja i promoviranja unaprijed definiranog broja i lokacija takvih projekata u nas, kroz dugoročnu rezervaciju prostora i primjenu najviših tehničko-tehnoloških i ekoloških standarda u planiranju sadržaja turističke ponude, mogla ne samo dugoročno zaštititi turistički prostor kao teško obnovljivi strateški resurs, već i rezultirati privlačenjem ulagačkog interesa međunarodno etabliranih turističkih poduzetnika, odnosno razvojem projekata koji će sadržajno i proizvodno podići hrvatski turizam na višu razinu.

3.9. PRODULJENJE SEZONE

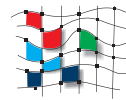
U cjelini, hrvatski turizam obilježava visok stupanj sezonalnosti, iako se ona manifestira drugačije u obalnim, a drugačije u kontinentalnim krajevima. U obalnom području, izražena je ljetna sezonalnost kada se u četiri ljetna mjeseca realizira 86% turističkih noćenja. Nasuprot obalnom dijelu, većinu ostalih destinacija karakteriziraju dva razdoblja povećane potražnje – proljeće i jesen, iako je sezonalnost manje izražena uslijed općenito niske stope cjelogodišnje turističke aktivnosti.

Sezonalnost je uvjetovana kako prirodnim, tako i društvenim činiteljima. Prirodni činitelji, osobito klimatski, uzrokuju sezonalnost u obalnom području te djelomično u gorskoj Hrvatskoj (npr. zimski centri poput Bjelolasice i Begova Razdolja). Međutim, sezonalnost je uzrokovana i institucionalnim razlozima – navikama provođenja glavnog godišnjeg odmora u ljetnim mjesecima, rasporedom državnih i školskih praznika kao i životnim stilom turista. Institucionalni uzroci sezonalnosti prisutni su kako u obalnom, tako i u kontinentalnom dijelu Hrvatske.

Izražena sezonalnost, osobito u obalnim županijama gdje se odvija većina turističke aktivnosti u nas, negativno utječe kako na poslovanje turističkih poduzetnika, tako i na destinaciju u cjelini. Stoga destinacije, kao i velika turistička poduzeća unutar destinacija, smatraju sezonalnost jednim od najvećih razvojnih problema.

Ipak, sezonalnost ne treba sagledavati jednodimenzionalno. Naime, sezonalnost je i mehanizam koji omogućuje stanovništvu psihofizičku rekuperaciju, te regeneraciju prirodnih resursa. "Mrtva sezona" omogućuje stanovnicima, od kojih je tek dio posredno ili neposredno uključen u turističko poslovanje, oporavak odnosno povratak ustaljenom načinu života. Upravo se očuvanjem ustaljenog načina života njeguje društvena i kulturna tradicija te lokalni životni stil koji sve učestalije postaju i glavne vrijednosti te točka diferencijacije turističkih destinacije. Iako poslodavcima sezonalnost stvara problem s radnom snagom, mali poduzetnici kao i djelatnici privremeno zaposleni tijekom ljetne sezone mogu takav posao doživljavati kao izvor dodatnih prihoda te ne moraju nužno biti zainteresirani za stalno zapošljavanje i poslovanje izvan sezone. Konačno, osobito u uvjetima u kojima veliki broj destinacija nema adekvatnu komunalnu infrastrukturu što detrimentalno djeluje na okoliš, 'mrtva sezona' je vrijeme kada se prirodni resursi oporavljaju i ekološki sustavi vraćaju u ravnotežu.

Sagledavajući negativne i pozitivne utjecaje sezonalnosti, osobito sa stajališta različitih interesnih skupina, valja imati na umu da:



- Poželjnost cjelogodišnjeg turističkog poslovanja ne mora biti jednaka u svim destinacijama, niti sve destinacije imaju jednake društvene, ekonomske ili prirodne uvjete za cjelogodišnje poslovanje. U kontekstu potonjeg, destinacije koje imaju kritičnu masu potražnje domaćeg stanovništva tijekom većeg dijela godine, a to su najčešće veći urbani centri ili destinacije u njihovoj blizini, imaju ujedno i preduvjete za cjelogodišnje turističko poslovanje, dok će neke druge destinacije moći tek produljiti sezonu;
- Zbog složenosti i raznolikosti turističkog poslovanja ne mora postojati konsenzus svih dionika unutar jedne destinacije oko potrebe za produljenjem sezone ili cjelogodišnjim poslovanjem jer će jedan dio dionika, osobito velika hotelska poduzeća stremiti što je moguće duljem poslovanju, dok je dijelu dionika (male obiteljske tvrtke, privatni iznajmljivači) turističko poslovanje atraktivno upravo zbog njegove sezonalnosti.

S obzirom na to da se sezonalnost odnosi na obrazac turističkih dolazaka ustaljen kroz dulje vremensko razdoblje u velikom broju zemalja, razvijen je cijeli niz strategija kojima se mogu ublažiti negativni utjecaji sezonalnosti. Većina strategija za ublažavanje sezonalnosti i/ili njezinih posljedica implementira se na razini poduzeća i destinacija. To su prvenstveno:

- cjenovna diferencijacija (sezonske promotivne cijene);
- proizvodna diversifikacija koja se odnosi na izgradnju novih atrakcija ili organizaciju festivala i sličnih događanja, kreativno tematsko pakiranje postojećih proizvoda te razvoj nišnih proizvoda kako bi se privukli novi tržišni segmenti;
- tržišna segmentacija koja se odnosi uglavnom na privlačenje novih tržišnih niša;
- strateška partnerstva s turoperatorima za prodaju izvan sezone.

Unatoč tome što su uzroci i posljedice sezonalnosti na razini destinacija različiti te se, uslijed toga, sezonalnost adresira uglavnom kroz destinacijske strategije, planerima stoji na raspolaganju i nekoliko mjera državne politike poput rasporeda i trajanja školskih praznika za ublažavanje oscilacija u potražnji, fleksibilniji zakon o radu za problem s radnom snagom, financijske potpore razvoju novih proizvoda, porezne olakšice za putovanja u udaljenije ili nerazvijene destinacije, ulaganje u prometnu infrastrukturu kako bi se poboljšala dostupnost ili poticanje turističkih poduzetničkih klastera i mreža.

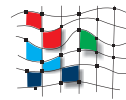
U zemljama europskog okruženja može se prepoznati primjena prethodno navedenih strategija, bilo eksplicitno bilo implicitno. Primjeri eksplicitnih mjera državne politike u borbi protiv sezonalnosti su brojni, a uključuju programe kao što su, primjerice, projekt cjelogodišnjeg turizma (*All year tourism*) u Danskoj⁸⁹, program *Tourismo Senior Europa* u Španjolskoj, program ravnomjernog rasporeda školskih praznika u Sloveniji.

Implicitne strategije za produljenje sezone mogu se prepoznati u turističkim razvojnim politikama Austrije, Francuske, Italije i Portugala. Tako, primjerice, Austrija rješava problem sezonalnosti unutar politike razvoja održivog turizma i prilagodbe klimatskim promjenama. Sličnu praksu primjenjuje i Francuska čiji je prioritet održivi turizam koji poštuje prirodnu, društvenu i kulturnu ravnotežu ponudom odgovarajuće infrastrukture i različitih aktivnosti kako bi se u cijeloj zemlji turizam odvijao u sva četiri godišnja doba. Italija sezonalnost ublažava promotivnim aktivnostima, strateškim ugovorima s međunarodnim turoperatorima i profesionalizacijom organizacije značajnijih kulturnih i sportskih događanja. Konačno, i Portugal, slično Italiji, probleme sezonalnosti adresira putem promocije i razvoja proizvoda.

Temeljem prethodne konceptualizacije, a na temelju uvida u strateške opcije i/ili mjere nacionalnih turističkih politika usmjerenih na umanjivanje posljedica sezonalnosti u europskom okružju, u rješavanju/ublažavanju problema sezonalnosti hrvatskog turizma trebalo bi:

- Uvažiti činjenicu da su uzroci kao i manifestacije sezonalnosti različite u priobalju i na kontinentu. U tom se kontekstu postavlja pitanje utvrđivanja jasnih granica rješavanja sezonalnosti s razine nacionalne politike i/ili regionalne turističke razvojne strategije.

⁸⁹ Riječ je o programu kojim je u tri godine uspostavljeno sedam cjelogodišnjih destinacija putem mjera usmjerenih na razvoj atrakcija, usluga, smještaja i infrastrukture. Osim turističkog razvojnog potencijala, odabir destinacija izvršen je na temelju njihovih dobro definiranih strategija te sposobnosti da osiguraju dobru suradnju privatnog i javnog sektora.



- Uvažiti činjenicu da niti sve destinacije, niti svi dionici unutar jedne destinacije, ne shvaćaju sezonalnost kao problem te da sve destinacije nemaju ekonomske, infrastrukture, atrakcijske i/ili društvene preduvjete za cjelogodišnje poslovanje. Krene li se u rješavanje problema sezonalnosti s ove premise, postavlja se pitanje da li bi selektiranje i sustavan razvoj onih destinacija koje za to imaju preduvjete, mogla biti prihvatljiva strateška opcija.
- Ponuditi jasan odgovor na pitanje li je temeljni preduvjet za produljenje sezone u priobalnim destinacijama izgradnja suvremenih hotelskih objekata više/visoke kategorije, ili bi prednost ipak trebalo davati izgradnji sadržaja izvansmještajne turističke ponude koji bi privukli dodatnu potražnju i omogućili bolju popunjenost postojeće smještajne ponude i u izvansezonskom razdoblju, pri čemu bi se novi hotelski i drugi objekti smještajne ponude počeli graditi tek kad postojeći budu adekvatno zauzeti tijekom cijele godine.

3.10. UBRZAVANJE RAZVOJA KONTINENTALNOG TURIZMA⁹⁰

Ravnomjerniji regionalni razvoj ugrađen je kako u razvojne politike Europske unije, tako i u razvojne politike većine europskih zemalja. To se odnosi i na područje turizma i turističkog privređivanja, posebno nakon što se razvoj turizma sve više počeo percipirati kao jedan od prikladnih mehanizama ekonomske revitalizacije nedovoljno razvijenih regija. Općenito, za privlačenje turističke potražnje u turistički manje razvijena područja, u nacionalnim razvojnim politikama koristi se kombinacija nekoliko strategija:

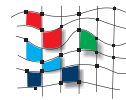
- tržišna diferencijacija zajedno s destinacijskim pozicioniranjem. Riječ je o strateškom pristupu koji se obično temelji na inventarizaciji turističkih resursa, klasterskom udruživanju te kreiranju imidža, s obzirom na to da većina ovih destinacija najčešće nema turistički imidž;
- ciljani programi potpore i poticaja te koordinirani marketing, primjerice za proizvode i usluge koje pružaju obiteljska gospodarstva;
- promicanje razvoja tzv. rezidencijalnog ili vikendaškog turizma kako bi se postojeće slabije iskorištene privatne kuće za odmor koristile veći dio godine. Riječ je o strateškom pristupu koji se temelji na pretpostavci da su vlasnici vikendica važan i stabilan izvor potražnje, da oni dovode nove goste u destinaciju, odnosno da imaju veći interes za razvoj područja od klasičnih turista;
- ciljani promotivni programi i uspostavljanje jednostavnih sustava rezerviranja. Riječ je o strateškom pristupu koji pretpostavlja da su već uspostavljene bitne pretpostavke za sadržajan boravak posjetitelja;
- povećavanje dostupnosti i mobilnosti. Riječ je o strateškom pristupu koji uključuje osmišljavanje tzv. *fly and drive* programa te mogućnosti samostalnih obilazaka automobilom.

Iako se svi navedeni strateški pristupi već u većoj ili manjoj mjeri, odnosno s većim ili manjim uspjehom primjenjuju i u Hrvatskoj, turističko privređivanje u nas još uvijek karakterizira posvemašnja geografska koncentracija na uski priobalni pojas. Drugim riječima, kontinentalni je turizam u nas i dalje izrazito nerazvijen, a što se očituje ne samo kroz njegov malen udio u ukupnim smještajnom kapacitetu i realiziranom fizičkom prometu, već i u kvaliteti i strukturi ukupne turističke ponude⁹¹. Razloge za takvo stanje valja tražiti ponajviše u činjenici da se kontinentalni turizam u nas potiče uglavnom sporadičnim, a često i međusobno nekoordiniranim aktivnostima koje ne mogu polučiti sinergijske učinke, dijelom i uslijed činjenice da su problemi vezani za razvoj kontinentalnog turizma previše složeni da bi se rješavali pojedinačno.

U želji da se razvojne mogućnosti kontinentalnog turizma u nas bitno bolje valoriziraju u idućem srednjoročju, jedna od ključnih strateških dilema odnosi se na pitanje da li dosadašnji pristup razvoju, čak i uz veću financijsku potporu iz proračunskih sredstava, može donijeti pozitivni pomak. U tom smislu posebno valja ukazati na sljedeće:

⁹⁰ Sintagma *razvoj kontinentalnog turizma* uključuje ne samo razvoj turizma u makroregiji Kontinentalna Hrvatska, već i razvoj turizma u zaleđu makroregija Sjeverni Jadran i Južni Jadran.

⁹¹ Izveštaj 3 – Hrvatski turizam i konkurentsko okruženje.



- Osim malog broja i skromne kvalitete smještajnih i drugih ugostiteljskih kapaciteta, hrvatski kontinentalni prostor, uz nekoliko iznimaka, oskudijeva jakim primarnim atrakcijama. Drugim riječima, turistička atraktivnost većine ovog prostora temelji se na raznim aktivnostima u prirodi u kombinaciji s kulturom života i rada te lokalnim kulturno-povijesnim atrakcijama. Na takvim je temeljima vrlo teško uspostaviti izrazitiju tržišno-proizvodnu diferencijaciju, odnosno privući veći interes međunarodne potražnje;
- Najveći dio kontinentalnog prostora Hrvatske karakterizira ne samo nedostatak turističkog imidža, već i skromna i nedorečena tržišna komunikacija. Takvo stanje stvari je, najvećim dijelom, uvjetovano nedovoljnim financijskim sredstvima koja stoje na raspolaganju većini kontinentalnih turističkih zajednica. No, u kontekstu skromnih smještajnih kapaciteta i uske palete turističkih proizvoda, postavlja se pitanje ekonomske isplativosti pojačanog ulaganja u međunarodnu promociju kontinentalnog turizma. Naime, u kontekstu činjenice da se turizam u kontinentalnim područjima, u pravilu, temelji ponajviše na izletničkoj i/ili domaćoj turističkoj potražnji⁹², čini se da bi u promociji kontinentalnog turizma naglasak valjalo staviti na privlačenje različitih segmenata hrvatske populacije;
- Kontinentalna područja, u većini slučajeva, imaju manjkavu komunalnu infrastrukturu (vodoopskrba, kanalizacija, plinifikacija)⁹³, što bitno umanjuje stupanj poduzetničkog interesa, a time i otežava razvoj tih područja;
- Konačno, s izuzetkom gradskih aglomeracija, većinu kontinentalnih ruralnih područja, a uslijed dugoročnog nepovoljnih demografskih kretanja, karakterizira i nepovoljna dobna i obrazovna struktura lokanog stanovništva čija je logična posljedica nedostatak poduzetničke inicijative.

Druga strateška dilema povezana s ubrzanjem razvoja kontinentalnog turizma povezana je s načelnim pristupom razvojnoj problematici. Osnovno je pitanje, pritom, može li se razvoju kontinentalnog turizma u nas pristupiti neselektivno odnosno na način da se ne definiraju prioriteta razvojna područja, a s obzirom na to da cjelokupni ovaj prostor nije homogen, kako fizički tako i po stupnju turističke razvijenosti? U tom kontekstu posebno valja ukazati na činjenicu da se razvoj kontinentalnog turizma u nas može temeljiti na bilo kojem od sljedećih potencijalnih resursa, područja i/ili autonomnih atrakcija:

- gradske aglomeracije koje već raspolažu s dobrom infrastrukturom, ugostiteljskim i smještajnim uslugama, razvijenim trgovačkim sektorom i relativno dobrom prometnom dostupnošću,
- toplička mjesta koje induciraju određenu autonomnu turističku potražnju te koja su u stanju potaknuti turističku aktivnost malih obiteljskih poduzetnika (restorani, vinarije, obiteljska turistička gospodarstva),
- nacionalni parkovi i parkovi prirode,
- obala Dunava i drugih rijeka,
- svetišta (Marija Bistrica, Ludbreg, Voćin, Aljmaš, Sinj),
- ostali brojni i raspršeni potencijalni nukleusi kontinentalnog turističkog razvoja (Kumrovec, Trakošćan, Bjelolasica, Samobor, Đakovo, Krapina, Ogulin, Slunj-Rastoke, Lipik, Kutjevo, Vinkovci/Vukovar, Ilok, Kneževi Vinogradi), a koje je moguće međusobno povezivati principom zajedničkih interesa (klastera) ili koje međusobno povezuju turističke ceste, putovi, staze i tematski itinereri.

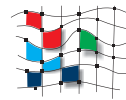
Pod uvjetom da se razvoju kontinentalnog turizma pristupi selektivno, treća se strateška dilema odnosi na utvrđivanje pogodnih kriterija temeljem kojih će se identificirati destinacije/atrakcije/proizvodi s najvećim tržišnim potencijalom⁹⁴. U tom je kontekstu, čini se, osim razvoja određenog

⁹² Dobar primjer za takvu konstataciju su, primjerice, Njemačka, Slovenija ili Mađarska.

⁹³ Izveštaj 4 - Čimbenici razvoja turizma u RH I: Prometna i komunalna infrastruktura, održivost turističkog razvoja, podrška javnog sektora i integracija turizma u gospodarstvo.

⁹⁴ U tom smislu, primjerice, Irska je odlučila ulagati samo u one destinacije u kojima je turizam induciran potražnjom, odnosno koje već imaju određenu razinu turističke aktivnosti, a razvojne mjere usmjerene su na integriran razvoj destinacija, promociju većeg spektra aktivnosti, poboljšanju dostupnosti destinacija te unapređenje kvalitete usluga.

S druge strane, Turska se odlučila za razvoj selektivnih turističkih proizvoda, pri čemu su identificirani tematizirani turistički koridori (koridor maslina, koridor zimskog turizma, koridor vjerskog turizma, planinski koridor, koridor kulture), gradovi posebno pogodni za turistički razvoj (identificirajući 10 gradova za poticanje turističkog razvoja), odnosno zone zone pogodne za razvoj ekoturizma.



broja točkasto raspoređenih atrakcija/destinacija autonomne privlačne snage, korisno razmišljati i o tzv. povijesnim integrativnim koridorima kao okosnici razvoja turističke ponude na kontinentu.

U tom se smislu može reći da se kontinentalnoj Hrvatskoj danas, primjerice, prepoznaju dva integrativna povijesna koridora. To su:

- zeleni koridor – tzv. “put hrane” koji od Zagreba do Iloka vijugavom linijom povezuje srednje i male gradove u kojima je zgodno smještena većina hrvatske prerađivačke prehrambene industrije. Naime, osim Zagreba, put hrane svakako bi mogao povezivati i Križevce, Koprivnice, Bjelovar i Daruvar, s ekstenzijama prema Slavonskoj Požegi (vino), odnosno Županji (šećer), dok bi se, paralelno s približavanjem istočnim granicama, ova linija trebala granati u dva kraka – jedan prema Osijeku i Dardi, te drugi prema Vukovaru i Iloku;
- zeleno plavi koridor koji, u zemljopisnom smislu, spaja sjeverozapadni s jugozapadnim dijelom zemlje a ocrta ga linija autoceste koja povezuje gradove: Varaždin, Zagreb, Karlovac i Rijeku.

3.11. ZAKLJUČAK

Iznesene razvojne dileme ukazuju na činjenicu da je turizam u Hrvatskoj u razdoblju do 2020. godine moguće razvijati na različite načine, odnosno različitim smjerovima. Svaki od ovih načina i/ili smjerova ima drugačije implikacije kako na materijalne, tako i na brojne nematerijalne interese pojedinih razvojnih dionika, ali i različitih socijalnih grupa. Samim tim, za očekivati je da različiti razvojni dionici i/ili socijalne grupe imaju drugačije stavove o poželjnom smjeru i dinamici razvoja hrvatskog turizma.

Iako razvojni izazovi i dileme na koje je ukazao ovaj izvještaj nisu sveobuhvatni, pa ih ne bi valjalo shvaćati kao ‘puni skup’, oni otvaraju cijeli niz relevantnih pitanja na koja trenutno nema općeprihvaćenog stava ni na razini gospodarskih subjekata, niti na razini različitih strukovnih i/ili civilnih udruga, odnosno nositelja javne vlasti na lokalnoj, regionalnoj i/ili nacionalnoj razini.

Istodobno, da bi se mogao zacrtati poželjan i od većine razvojnih dionika podržavan smjer i/ili dinamika razvoja hrvatskog turizma u razdoblju do 2020. godine, relevantni razvojni dionici i socijalne grupe moraju razumjeti pojedine razvojne dileme, ali i biti svjesni njihovih konkretnih implikacija na budućnost turističkog razvoja Hrvatske i cjelokupno turističko privređivanje.

Konačno, za očekivati je da će ukazivanje na različite razvojne dileme i njihovo promišljanje od strane raznih razvojnih dionika i socijalnih grupa postupno ‘iskristalizirati’ stavove te ukazati na poželjna i za većinu stanovništva Hrvatske prihvatljiva rješenja. U tom se kontekstu može konstatirati da je ovaj izvještaj samo priprema za sljedeći, sedmi izvještaj – SWOT/PEST analiza i razvojni scenariji, a koji bi kroz problematiziranje različitih razvojnih scenarija i njihovih neposrednih i posrednih implikacija, trebao bitno suziti poželjni razvojni prostor te stvoriti preduvjete za definiranje nove vizije hrvatskog turizma.