

Ivo Kunst*

**OCJENA KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE -
SPECIFIČNOSTI I OGRANIČENJA****TOURIST DESTINATION COMPETITIVENESS ASSESSMENT -
APPROACH AND LIMITATIONS**

SAŽETAK: Polazeći od teoretskog koncepta i odrednica nacionalne konkurentnosti, rad uspostavlja poveznicu s teorijom konkurentnosti turističke destinacije, razmatra bitne odrednice i praktična ograničenja globalno poznatih konceptualnih modela konkurentnosti turističke destinacije te propituje metodološku utemeljenost u praksi primjenjivanih modela za utvrđivanje i/ili usporedbu turističke konkurentnosti različitih zemalja. Provedena analiza upućuje na sljedeće zaključke: a) konceptualni modeli konkurentnosti turističke destinacije, uslijed svoje kompleksnosti, imaju ponajviše obrazovno-kognitivnu funkciju te nisu od prevelike koristi za empirijsko utvrđivanje konkurentne sposobnosti turističkih destinacija, b) u praksi primjenjivani empirijski modeli utvrđivanja konkurentne sposobnosti turističkih destinacija, ponajviše uslijed oslanjanja na prevelik broj pokazatelja društveno-ekonomske razvijenosti, kao i zanemarivanja doživljajnog supstrata kao temelja diferencijacije, svode se na relativno površne i ne previše relevantne indikacije "mjesta na svjetskoj ljestvici" konkurentnosti, c) problematici utvrđivanja konkurentnosti turističke destinacije potrebno je pristupiti na način koji će omogućavati proaktivnu destinacijsku politiku i postupno unapređivanje konkurentne sposobnosti, pri čemu naglasak valja stavljati ponajviše na činitelje resursno-atraktivne unikatnosti, činitelje koji određuju uspješnost destinacijskog menadžmenta, odnosno činitelje koji podržavaju destinacijski turistički razvitak. Sukladno tome, predlaže se i alternativni pristup utvrđivanju (ocjeni) destinacijske konkurentnosti.

KLJUČNE RIJEČI: konkurentnost, turizam, turistička destinacija, ocjena

SUMMARY: Starting from the theoretical concept and determinants of national competitiveness, this article establishes the link with the theory of tourist destination competitiveness, considers the key determinants and practical limitations of globally recognized conceptual models of destination competitiveness, and investigates the methodological robustness of applied (empirical) models for assessing and/or comparing tourism competitiveness of various countries. The analysis leads to the following conclusions: a) apart from their educational/cognitive purpose, due mostly to their complexity, conceptual models for destination competitiveness assessment are of no great use to the practical evaluation of a destination's competitive capacity; b) widely applied empirical models for determination of tourist destinations' competitiveness boil down to the relatively superficial and not too relevant "rankings on the world competitiveness list", mainly because they predominantly rely on socio-economic indicators and neglect the experiential element as the basis of differentiation; c) the assessment of tourist destination competitiveness should pave the way for a proactive destination policy and gradual improvement of a destination's competitive capacity. In this regard, emphasis should be put primarily on the tourism resources/attractions for which the destination is unique (distinct and/or internationally recognizable), the factors that determine the success of destination management, as well as on the supporting factors of tourism development. Therefore, an alternative approach to the competitiveness assessment of tourist destinations is recommended.

KEYWORDS: competitiveness, tourism, destination, assessment

* Dr.sc. Ivo Kunst, Institut za turizam, Vrhovec 5, Zagreb, E-mail: ivo.kunst@iztztg.hr (*Ivo Kunst, PhD, Institute for tourism, Vrhovec 5, Zagreb, E-mail: ivo.kunst@iztztg.hr*)

1. UVOD

Konkurentnost nacionalnog gospodarstva, odnosno pojedinih njegovih gospodarskih sektora (poljoprivreda, industrija, uslužni sektor) već je duže vrijeme jedna od centralnih preokupacija nositelja javne vlasti, ali i korporativnog sektora u gotovo svim zemljama svijeta, uključujući i Hrvatsku.

Neovisno o činjenici što nacionalna konkurentnost, u određenim slučajevima, može proizlaziti iz bogatstva prirodnih resursa, obilja jeftine radne snage, prevladavajućih menadžerskih stilova i/ili vlasničkih odnosa, investicijske klime, stupnja carinske (i/ili druge vrste) zaštite, cijene kapitala, odnosno makroekonomske politike općenito (kako u monetarnoj, tako i u fiskalnoj sferi), danas se većina teoretičara, na čelu s ekonomskim guruom M. Porterom (Porter, 1990), uglavnom slaže s ocjenom da je konkurentnost neke zemlje, u najvećoj mjeri, rezultat njene veće ili manje produktivnosti u korištenju temeljnih proizvodnih činitelja – rada i kapitala. Drugim riječima, dugoročni rast prosperiteta i kvalitete života neke zemlje presudno ovisi o sposobnosti korporativnog sektora da posluje na visokoj razini produktivnosti. Samim tim, nacije koje su stvorile gospodarske uvjete i makroekonomsko okruženje koje potiče i/ili doprinosi rastu produktivnosti korporativnog sektora, postižu znatno veću konkurentnost od zemalja koje to nisu učinile.

Usprkos široko prihvaćenim saznanjima da je nacionalna konkurentnost rezultanta istodobnog djelovanja velikog broja poslovnih subjekata u domeni korporativnog sektora (produktivnost) i nositelja javne vlasti (uvjeti privređivanja), a za razliku od teoretski vrlo dobro objašnjenog pojma "konkurentsko poduzeće", stručna literatura obiluje relativno velikim brojem međusobno disonantnih definicija "nacionalne konku-

1. INTRODUCTION

The competitiveness of national economy or of its individual sectors (agriculture, industry, services) has for quite some time been one of the central concerns of public authorities, but also the corporate sector in almost every country of the world, including Croatia.

Despite the fact that national competitiveness, in certain cases, may be the result of the abundance of natural resources, cheap and/or efficient labour, prevailing management practices, proprietary relations, favourable investment climate, well adjusted tariff system, cost of capital, and/or macroeconomic policy in general (monetary and fiscal sphere), most theoreticians, headed by the economic guru M. Porter (Porter, 1990), generally agree that a country's competitiveness depends, to the fullest extent, on the level of its efficiency in exploiting the basic production factors - labour and capital. In other words, sustained growth of prosperity and life quality in a certain country depends decisively on the capability of the corporate sector to perform at a highly productive level. Thus, nations that have created economic conditions and macroeconomic environment supporting the growth of corporate sector productiveness are significantly more competitive than those that have not.

Despite the broadly accepted understanding that national competitiveness is the outcome of the simultaneous activity of numerous business entities of the corporate sector (productivity) and bearers of public authority (economic conditions), and contrary to the well-defined and broadly understood term of "competitive enterprise", professional literature is still relatively abundant of mutually discordant definitions of the term "national competitiveness". This also applies to tourism.

rentnosti". To vrijedi i za privređivanje u sferi turizma.

Pristupajući problematici utvrđivanja i/ili međusobnog uspoređivanja konkurentnosti privređivanja u sferi turizma u svijetlu prethodnih naznaka, svakako valja ukazati na još dvije bitne činjenice:

- za razliku od drugih (tradicionalnih) gospodarskih djelatnosti, "turistički proizvod" predstavlja agregatnu kategoriju (usluga noćenja, usluga hrane i pića, usluga zabave, usluga rekreacije, usluga trgovine i sl.), odnosno
- turistički je proizvod uvijek vezan uz neku konkretnu turističku destinaciju, uslijed čega se može zaključiti da se konkurentnost u sferi turističkog privređivanja svodi, zapravo, na konkurentnost šire ili uže shvaćene turističke destinacije.

Naslanjajući se na teoretski koncept nacionalne konkurentnosti, te uspostavljajući vezu s teorijom konkurentnosti turističke destinacije, cilj je ovog rada da (i) analizira bitne postavke na kojima se temelje globalno poznati konceptualni modeli konkurentne sposobnosti turističkih destinacija te propita mogućnost njihove operacionalizacije u svakodnevnom životu, (ii) kritički sagleda značajke pojedinih empirijskih modela razvijenih za potrebe utvrđivanja i/ili usporedbe razina konkurentnosti turističkog privređivanja u pojedinim zemljama te ukaže na u njima inkorporirana ograničenja kako metodološkog, tako i konceptualnog karaktera, (iii) upozori na razliku između indikatora konkurentne sposobnosti (koliko je neka destinacija konkurentna), odnosno činitelja koji doprinose povećanju konkurentne sposobnosti (zašto je neka destinacija konkurentna), odnosno (iv) istakne potrebu za uvođenjem promjena u dosadašnji način empirijskog utvrđivanja razine konkurentne sposobnosti pojedinih turističkih destinacija kao bitnog preduvjeta za proak-

Nevertheless, in order to address the issue of competitiveness in the sphere of tourism, two important facts should be pointed out:

- unlike the result of other (traditional) economic activities, the "tourism product" represents an aggregate category (offering accommodation, food & beverage services, entertainment, recreation, shopping, and so on), and
- the tourism product is always associated with a certain destination, which leads to the conclusion that competitiveness in the sphere of tourism actually boils down to the competitiveness of the broader or narrower perception of the tourist destination.

Relying on the theoretical concept of national competitiveness, and establishing a link with the theory of tourist destination competitiveness, the aim of this paper is: (i) to analyze the key precepts upon which the globally recognized conceptual models of destination competitiveness are based, and investigate the possibility of their practical implementation for "real life" purposes; (ii) to critically review the characteristics of most widely used empirical models developed for assessing and/or comparing tourism competitiveness of various countries, and to reveal their built-in limitations not only of methodological but also of conceptual character; (iii) to point out the difference between the indicators of competitiveness (the level of a destination's competitiveness) and the factors contributing to the enhancement of competitiveness (what makes a destination competitive); and (iv) to emphasize the need to change the current approach to a tourist destination competitiveness assessment as a key prerequisite for a more proactive management of the destinations' competitive capacity.

tivno upravljanje njihovom konkurentskom sposobnosti.

2. KONKURENTNOST – DEFINICIJE I ODREDNICE

Kad je riječ o konkurentnosti na mikro razini (poduzeće), ekonomska je teorija jedinstvena u ocjeni da je konkurentno poduzeće ono koje proizvodi proizvode i/ili usluge superiorne kvalitete i uz niže jedinične troškove od svih drugih poduzeća u relevantnom konkurentskom okruženju, pri čemu svojim vlasnicima osigurava dugoročno održive povrate koji nadmašuju povrate konkurentskih poduzeća. Na razini poduzeća, "konkurentnost je sposobnost osmišljavanja, proizvodnje i iznošenja na tržište proizvoda i/ili usluga čije cjenovne i ne-cjenovne kvalitete predstavljaju atraktivniji skup koristi od onih koje nude druga poduzeća" (World Competitiveness Report, 1991).

S druge strane, kad je riječ o definiranju konkurentnosti nacionalnog gospodarstva (a što se može gotovo u cijelosti primijeniti i na pojedine njene uže geografske cjeline - regije, odnosno gospodarske grane ili sektore), definicije variraju od gotovo banalnih, kao npr:

"konkurentnost neke zemlje/gospodarskog sektora predstavlja sposobnost da ostvaruje visoke stope rasta BDP po glavi stanovnika/zaposlenom" (Global Competitiveness Report, 1996);

do nešto sofisticiranijih:

"nacionalna/granska i/ili sektorska konkurentnost predstavlja sposobnost neke zemlje/gospodarske grane i/ili sektora da osmisli, proizvede, distribuira i/ili servisira proizvode sposobne za međunarodnu tržišnu utakmicu, ostvarujući pritom rastuće prinose na predujmljene resurse" (Scott i Lodge, 1985);

2. COMPETITIVENESS - DEFINITIONS AND DETERMINANTS

When referring to the competitiveness on the micro-level (corporate sector), the economic theory is consistent with the assessment that a company, in order to be competitive, must manufacture products and/or services of superior quality at unit costs lower than those of other competing companies, whilst providing its owners sustainable returns that exceed those of competing companies. In other words, at company level, "competitiveness is the ability to conceive, produce, and supply the market with products and/or services whose price and non-price features represent a more attractive package than those offered by other companies" (World Competitiveness Report, 1991).

On the other hand, when addressing the issue of national competitiveness (which can fully be applied to competitiveness of regions, industrial branches or economic sectors within a country), the definitions vary, from the virtually banal, such as:

"The competitiveness of a country/economic sector is its ability to achieve sustained high rates of growth in GPD per capita" (Global Competitiveness Report, 1996);

to those more sophisticated, like:

"National (industrial branch or sector) competitiveness refers to a country's (industrial branch's or sector's) ability to create, produce, distribute and/or service products in international trade while earning rising returns on its resources" (Scott and Lodge, 1985);

"Competitiveness is the degree to which a nation (industrial branch, region) can, under free trade and fair market conditions, produce goods and services which meet the test of international markets, while simultaneously

"konkurentnost neke zemlje/gospodarske grane i/ili sektora predstavlja stupanj do kojeg ista, u uvjetima slobodne tržišne utakmice, može proizvesti dobra i usluge koja prolaze test međunarodnog tržišta, dugoročno održavajući i povećavajući realna primanja lokalnog stanovništva/zaposlenih" (OECD, prema Garelli, 2002).

Kako svjetsko gospodarstvo u uvjetima globalizacije karakterizira postojanje sve većeg broja eksteritorijalnih multinacionalnih korporacija, kao i sve slobodniji protok ideja, sustava vrijednosti, ljudskog kapitala, poslovnih procedura i tehnologija, međudržavne granice sve više gube smisao. Samim tim, logično je zaključiti da bi i definicije korporativne i nacionalne konkurentnosti trebale međusobno konvergirati. Naime, i nacije i poduzeća (korporacije) imaju zapravo isti zadatak: moraju upravljati skupom kompetencija, vještina i resursa na način da osiguraju prosperitet (za društvo u cjelini), odnosno profit (za svako pojedinačno poduzeće). Kako konkurentnost na obje pojmovne razine objedinjuje učinkovitost (dostizanje postavljenih ciljeva uz najniže troškove) i efektivnost (lučenje bitnog od nebitnog, odnosno postavljanje relevantnih razvojnih ciljeva), sljedeća definicija konkurentnosti, a koja obuhvaća kako nacionalnu, tako i gransku, odnosno korporativnu razinu, čini se teoretski najprihvatljivijom:

"Konkurentnost predstavlja sposobnost neke zemlje (gospodarske grane i/ili sektora, odnosno poduzeća) da stvori i održava gospodarsko (poslovno) okruženje koje omogućava ne samo povećano stvaranje dodatne vrijednosti, već i veći prosperitet za lokalno stanovništvo (zaposlene), uvažavajući zatečeno stanje resursne osnove i mjere ekonomske politike" (Garelli, 2006).

Sažimajući prethodna razmatranja može se zaključiti da je gospodarska konkuren-

maintaining and expanding the real incomes of its people over the long-run" (OECD, after Garelli, 2002).

As the world economy is nowadays, more than ever, characterized by the existence of a growing number of extraterritorial multinational corporations, as well as an increasingly free flow of ideas, value systems, human capital, business processes and/or technologies, national boundaries are gradually losing their significance. It is therefore logical to conclude that the definitions regarding competitiveness on both, corporate (micro) and national (macro) level should converge. Namely, the nations and the companies (corporations) actually have the same task - the task to manage the available set of competencies, skills and resources in a manner that will ensure prosperity (for the society in general) and profit (for each individual company). Since competitiveness on these two conceptual levels combines efficiency (reaching the set targets at the lowest possible cost) and effectiveness (distinguishing the essential from the nonessential and setting relevant development targets), the following definition on competitiveness, which encompasses the national, the branch and the corporate level, seems to be the most acceptable:

"Competitiveness represents the ability of a country (industrial branch or sector or company) to create and maintain an economic (business) environment that enables not only value added creation, but also rising prosperity of the local people (employees), in a manner respecting the core resources and measures of the economic policy" (Garelli, 2006).

Summarizing the previous considerations, one can conclude that competitiveness on the national level is the result of interacting factors that influence: a) economic performance of the corporate sector (profit-

tnost na nacionalnoj razini rezultat međusobne interakcije činitelja koji utječu na: a) ekonomske performanse korporativnog sektora (profitabilnost, produktivnost, generiranje primitaka, organski rast i sl.), b) učinkovitost javnog sektora (stvaranje pozitivnog ozračja za razvoj poduzetništva i privlačenje kapitala, obrazovni sustav i sl.), c) prevladavajuću poslovnu klimu (poslovna etika, prevladavajući poslovno-upravljački model, povjerenje, timski rad i sl.), odnosno d) raspoloživost adekvatne infra i supstrukture (Garelli, 2006).

3. KONKURENTNOST I TURISTIČKO PRIVREĐIVANJE

Odrednice fenomena konkurentnosti na makro i mikro razini predstavljaju logično ishodište za pristupanje problematici konkurentnosti u sferi turizma, neovisno o činjenici da je privređivanje u domeni turizma vrlo specifično ponajviše zbog činjenice da objedinjava cijeli niz međusobno uvjetovanih gospodarskih aktivnosti, uslijed čega se, na razini svake turističke destinacije nameće potreba uspostavljanja što cjelovitijeg tzv. turističkog lanca vrijednosti (Yilmaz i Bititci, 2006). U cilju boljeg razumijevanja problematike turističke konkurentnosti neke zemlje (regije, područja) potrebno je ukazati na ključne specifičnosti turističkog privređivanja.

Za razliku od drugih (tradicionalno shvaćenih) gospodarskih djelatnosti, a koje karakteriziraju načela transparentnosti¹, inkluzivnosti² i ekskluzivnosti³, odnosno jasno prepoznatljivi finalni proizvodi (automobil, cipela, jogurt, koncert), bitna zna-

ability, productivity, generation of cash, organic growth, and so on); b) the efficiency of the public sector (creation of a climate supporting the development of enterprise and attraction of capital, educational system, and similar); c) the predominant business climate (business ethics, prevailing business management practices, confidence, teamwork, and similar), and d) the availability of suitable infrastructure and superstructure (Garelli, 2006).

3. COMPETITIVENESS AND TOURISM

The factors determining competitiveness on a country level, as well as on level of a business entity seem to be a logical and most obvious starting point in approaching the issue of competitiveness in the sphere of tourism, regardless of the fact that tourism represents a highly specific field of economic activity. Namely, since it encompasses a variety of highly related and mutually dependent individual products and/or services, one should associate tourism competitiveness on a national (regional, local) level with the development of a distinctive and comprehensive tourism value chain (Yilmaz, & Bititci, 2006). In order to be able to tackle the issue of tourism competitiveness on a country (regional) level, one needs to be aware of some specific features of the tourism business.

Namely, unlike other (traditionally perceived) economic activities characterized by the principles of transparency¹, inclusivity² and exclusivity³, and resulting in broadly recognizable final products (cars, shoes,

¹ U smislu da svi sudionici točno znaju tko su potencijalni kupci, a tko konkurentni proizvođači.

All participants know exactly who the potential customers are, and who are the competing producers.

² U smislu da svaki proizvođač/dobavljač određenog proizvoda predstavlja konkurenciju ostalima.

Every producer/supplier of a product represents competition to the others.

³ U smislu da ne postoji konkurentna borba izvan prethodno definiranog tržišnog okvira (npr. automobili ne konkuriraju jahtama ili putu oko svijeta).

No competition exists outside the scope of the defined markets (e.g., cars do not compete with yachts or a trip around the world).

čajka koja turističko privređivanje čini specifičnim proizlazi iz činjenice da je tzv. "turistički proizvod" agregatna kategorija, odnosno, amalgam velikog broja različitih individualno kreiranih i ponuđenih (uslužnih) proizvoda (Murphy i ostali, 2000: 44).

Međusobno kombiniranje, variranje, grupiranje i/ili doziranje različitih pojedinačnih (uslužnih) proizvoda različitih proizvođača (ponuđača), s ciljem i na način koji će maksimalno udovoljavati različitim (posve individualiziranim) osobnim preferencijama potencijalnih korisnika, rezultira uspostavom mnoštva različitih tzv. turističkih lanaca vrijednosti. Upravo mogućnost simultane uspostave mnoštva različitih, personaliziranih, turističkih lanaca vrijednosti uvjetuje jedinstvenost i neponovljivost svakog pojedinačnog turističkog doživljaja. Što je, pritom, ponuda turističkih (uslužnih) proizvoda, a time i potencijalnih turističkih doživljaja bogatija i raznovrsnija, odnosno što je veći broj individualnih ponuditelja usluga uključen u formiranje turističkog lanca vrijednosti, to je konkretni turistički proizvod tržišno konkurentniji. U tom se kontekstu može govoriti o turističkim klasterima (Bordas, 1994). Riječ je o geografskim koncentracijama turističkih atrakcija, srodnih poduzeća, organizacija i drugih institucija direktno ili indirektno povezanih s destinacijskim turističkim proizvodom (Porter, 1998; Porter, 2000).

Druga bitna *diferentia specifica* turističkog privređivanja odnosi se na činjenicu da je određeni "turistički proizvod" uvijek vezan uz neku konkretnu turističku destinaciju. Turistička destinacija predstavlja jasno omeđeno geografsko područje kojim se može djelatno upravljati, odnosno unutar kojeg potencijalni posjetitelji (turisti) uživaju različite vrste turističkih iskustava (doživljaja). Ritchie i Crouch (2000) definiraju konkurentnost u turizmu kao:

- "sposobnost povećavanja turističkih primitaka, povećanog privlačenja posjetitelja i rasta profitabilnosti kao rezultat

yoghurts, concerts), the specific feature of the tourism business arises from the fact that the so-called "tourism product" is an aggregate category, combined of various individually created and marketed (service) products (Murphy, et al., 2000, p. 44).

Combining, grouping or varying quantities of a variety of individual (service) products of different providers, with the aim and in a way to satisfy the diverse and highly individualized preferences of potential customers, results in the development of a great variety of mutually competing tourism value chains. The very possibility of simultaneous establishment of a variety of different, highly personalized tourism value chains results in the uniqueness of each particular tourism experience. Hence, the more varied the tourism (service) products or tourism experiences are, or the greater the number of individual service providers participating in the creation of a tourism value chain, the more competitive will be the particular tourist destination. It is in this context that one should mention tourism clusters (Bordas, 1994). A tourism cluster is the geographical concentration of tourist attractions, associated companies, organizations and institutions directly or indirectly engaged in formation of a destination's tourism product (Porter, 1998; Porter, 2000).

Another key *diferentia specifica* of the tourism business refers to the fact that each "tourism product" is always associated with a certain destination. A tourist destination is a well defined geographical area that can be actively managed, and within which the potential visitor (tourist) enjoys various types of tourist experiences. In this context Ritchie and Crouch define tourism competitiveness as:

- "the ability to increase tourism expenditure, to increasingly attract visitors while providing them with satisfying, memorable experiences and to do so in a profitable way, while enhancing the well-being of destination residents and

osiguravanja (ponude) doživljaja za pamćenje, vodeći istodobno računa o kvaliteti života lokalnog stanovništva i očuvanju resursne osnove destinacije za buduća pokoljenja".

Na istom je tragu i sljedeća definicija konkurentnosti u turizmu:

- *"sposobnost destinacije da kreira i integrira proizvode dodane vrijednosti koji čuvaju resursnu osnovu, uz istodobno zadržavanje postojećeg tržišnog položaja u odnosu na druge destinacije realnog konkurentskog kruga" (Hassan, 2000: 239)*

Konkurentnost u turizmu objedinjava nekoliko dimenzija: ekonomsku, socio-kulturnu, ekološku i političku (Ritchie i Crouch, 2000: 5). Upravo iz tog razloga ne predstavlja nikakvo iznenađenje da je u turističkoj sferi konkurentnost prerasla u centralnu točku ekonomske politike na razini destinacije. Paralelno, s rastom turističke aktivnosti, a time i konkurentske borbe među turističkim destinacijama, turistička politika (Goeldner i ostali, 2000) "mora se fokusirati na poboljšanje konkurentske sposobnosti na način da stvori institucionalni okvir prikladan da motri, kontrolira i povećava kvalitetu i učinkovitost turističkog gospodarstva, uz istodobnu zaštitu resursne osnove destinacije".

Konkurentnost turističke destinacije, baš kao i na razini nacionalnog gospodarstva, zapravo se svodi na stvaranje adekvatnog i poticajnog institucionalnog okvira i/ili gospodarskog okruženja u kojem će, u jasno propisanim uvjetima, bujati poslovne aktivnosti brojnih privatnih poduzetnika. Kod razmatranja problematike konkurentnosti turističkih destinacija bitno je razlikovati tzv. indikatore konkurentske sposobnosti (koliko je neka destinacija konkurentna) i činitelje koji doprinose povećanju njene konkurentske sposobnosti (zašto je neka destinacija konkurentna). Indikatori konkurentske

preserving the natural capital of the destination for future generations" (Ritchie, & Crouch, 2000).

Along the same lines is the following definition of tourism competitiveness:

- *"the ability of a destination to create and integrate added value products that sustain its resources while maintaining market position relative to other competing destinations" (Hassan, 2000: 239).*

Since tourism competitiveness accounts for several dimensions: economic, socio-cultural, environmental, and political (Ritchie, & Crouch, 2000, p. 5), it has become the central point of a destination's economic policy. In parallel, as tourism activity intensifies and competition increases, the tourism policy (Goeldner et al., 2000) "has to focus on improving competitiveness by creating a statutory framework to monitor, control and enhance quality and efficiency in the tourism business, preserving, at the same time, the destination's core resources".

The competitiveness of a tourist destination, just like at the national economy level, actually boils down to the creation of a suitable and motivating statutory framework and/or economic environment in which, under clearly prescribed conditions, the business activities of numerous private enterprises can blossom. In addressing the issue of destination competitiveness, however, it is essential to distinguish between the so-called indicators of competitive ability (the level of a destination's competitiveness) from the factors enhancing its competitive capacity (what makes a destination competitive).

By their very nature, indicators of a destination's competitive ability are static and indicate the performance of a destination within a certain timeframe ("snapshot"). The factors contributing to a destination's

sposobnosti statičkog su karaktera i ukazuju na performanse neke destinacije u nekoj jedinici vremena ("snapshot"). Činitelji koji doprinose povećanju konkurentne sposobnosti predstavljaju dinamičku kategoriju čijim se djelovanjem konkurentna sposobnost određene turističke destinacije, s protokom vremena, može povećavati ili smanjivati. Samim tim, na većinu ovih činitelja može se djelovati adekvatnim mjerama gospodarske politike i/ili mjerama u sferi turističkog menadžmenta.

Iako danas postoji veliki stupanj podudarnosti u stavovima vodećih teoretičara turizma, kad je riječ o elementima u kojima ovisi konkurentnost turističke destinacije (dinamički kontekst), a što je ponajviše rezultat dobro osmišljenih teoretskih modela nekolicine autora (Hassan, 2000; Ritchie i Crouch, 2003; Dwyer i Kim, 2003; Heath, 2003), ipak valja konstatirati da su takvi modeli ponajviše konceptualnog karaktera te da, zbog kompleksnosti u pristupu, nisu previše podesni za učinkovitu operacionalizaciju u praktične svrhe tj. za egzaktno i brzo utvrđivanje dostignute razine konkurentnosti konkretne turističke destinacije ("snapshot"). Iako, doduše, neki autori (Dwyer i Kim, 2003), predlažu konkretne indikatore (pokazatelje) podesne za mjerenje (ocjenjivanje) pojedinih komponenti destinacijske konkurentnosti, pri čemu su neki kvantitativne, a neki kvalitativne prirode, izrazita kompleksnost modela ima za posljedicu potrebu prikupljanja podataka o ogromnom broju više ili manje relevantnih pokazatelja, bez mogućnosti utvrđivanja njihovih pojedinačnih doprinosa destinacijskoj konkurentnosti.

S druge strane, u želji da se omoguće kvalitetne međunarodne komparacije dostignute konkurentne sposobnosti pojedinih zemalja kao turističkih destinacija te da se, na toj osnovi, uspostave preduvjeti za vođenje kredibilne destinacijske politike, razvijeno je nekoliko empirijskih modela destinacijske konkurentnosti (WES, 1994; Goo-

competitiveness represent a dynamic category that influence, over time, the increase or reduction of a tourist destination's competitive capacity. Thus, it is possible to control a majority of these factors with appropriate economic policy or destination management measures.

Due primarily to the efforts of several authors (Hassan, 2000; Ritchie, & Crouch, 2003; Dwyer & Kim, 2003; Heath, 2003), there does not seem to be much disagreement among leading tourism theoreticians in reference to the factors determining destination competitiveness (in the dynamic context). Nevertheless, one can still argue that the globally accepted theoretic models dealing with the issue of tourist destination competitiveness are mostly conceptual in nature. Namely, due to their complexity, these models are not suitable for effective practical implementation, especially in the sense of providing an objective and reliable "snapshot" of the current competitive capacity of a particular tourism destination. Indeed, although some authors (Dwyer & Kim, 2003) suggest concrete indicators suitable for assessing (evaluating) individual components of destination competitiveness, some of which are quantitative and others of a qualitative nature, the complexity of the models imposes the need to gather data on an enormous number of more or less relevant indicators without the possibility of determining their individual contribution to destination competitiveness.

On the other hand, in the desire not only to facilitate appropriate comparisons between the current competitive capacity of particular countries as tourist destinations, but also to establish necessary preconditions to establish credible destination policies, several empirical models of destination competitiveness have been developed (WES, 1994; Gooroochurn & Sugiyarto (WTTC), 2005; World Economic Forum, 2008). Despite a certain degree of correspondence with the precepts of the much

roochurn i Sugiyarto (WTTC), 2005; World Economic Forum, 2008). Iako se ovi empirijski modeli u određenoj mjeri podudaraju s postavkama znatno složenijih konceptualnih modela, oni ih, u pravilu, bitno pojednostavljaju, pri čemu se u izboru pokazatelja konkurentne sposobnosti previše oslanjaju na pokazatelje tzv. društveno-gospodarske razvijenosti.

Pregled najvažnijih konceptualnih modela koji definiraju kontekst u kojem valja analizirati konkurentnost turističke destinacije, kao i prikladnih empirijskih modela za ocjenu i/ili usporedbu dostignute razine konkurentnosti različitih turističkih destinacija navode se u nastavku.

3.1. Konceptualno-teoretski modeli konkurentnosti

Model Ritchie i Crouch

Model Ritchie-a i Crouch-a (Ritchie i Crouch, 2003) predstavlja, po prevladavajućem mišljenju struke, jedan od teoretski najutemeljenijih modela za razmatranje problematike konkurentnosti turističke destinacije.

Uz komparativne prednosti, koje odražavaju bogatstvo i raspoloživost razvojnih činitelja, odnosno konkurentne prednosti, koje su rezultat njihovog učinkovitog korištenja, Ritchie i Crouch smatraju da kvaliteta turističkih resursa i atrakcija predstavlja srž destinacijske privlačnosti i glavne motive dolaska u neku destinaciju. Osim njih, za konkurentnost turističke destinacije bitni su i:

- destinacijska politika, planiranje i razvoj,
- destinacijski menadžment,
- kvalificirajući činitelji (koji pojačavaju konkurentnost),
- podržavajući činitelji i/ili resursi

Destinacijska politika, planiranje i razvoj odnosi se na cijeli niz aktivnosti koje su

more complex conceptual models, the empirical models tend to simplify them significantly. Further, the choice of destination competitiveness indicators in these models is heavily biased since most of the indicators relate predominantly to the level of socio-economic development.

A review of the most influential conceptual models defining the context within which to analyze tourist destination competitiveness, as well as most popular empirical models for destination competitiveness evaluation and/or comparison are presented further herein.

3.1. Conceptual tourism competitiveness models

The Ritchie and Crouch Model

According to the opinion of the profession, the model developed by Ritchie and Crouch (Ritchie & Crouch, 2003) represents one of the theoretically best founded approaches to underpin the complexity and underlying principles of destination competitiveness.

In addition to comparative advantages, reflecting the variety and accessibility of existing development factors, as well as the competitive advantages resulting from their efficient deployment, Ritchie and Crouch suggest that the quality of tourism related resources/attractions represent the core of the destination's market appeal and the primary motive to visit a destination. Apart from these, a destination's competitiveness also largely depends on:

- destination's policy, planning and development,
- destination's management,
- qualifying factors (which amplify the competitiveness level),
- supporting factors and/or resources

Destination policy, planning and development involve an entire set of activities

rezultat intelektualne aktivnosti donositelja odluka na razini svake destinacije, a što implicite ukazuje na činjenicu da se visoko konkurentnom destinacijom ne postaje slučajno. Potrebna je primjerena razvojna vizija i "skup odredbi, pravila, preporuka, direktiva, te, razvojno/promidžbenih ciljeva i strategija unutar kojih se donose sve kolektivne i pojedinačne odluke od direktnog utjecaja na razvoj destinacije" (Goeldner i ostali, 2000). Strateško planiranje predstavlja kamen temeljac uspješne destinacijske politike.

Destinacijski menadžment odnosi se po najviše na različite aktivnosti na mikro razini kroz koje svi dionici, na dnevnoj osnovi, ispunjavaju svoje individualne i kolektivne obveze kako bi se ostvarila prethodno utvrđena destinacijska razvojna vizija. Uspješan destinacijski menadžment podrazumijeva vještine poslovnog upravljanja usklađene sa sposobnošću upravljanja okolišem.

Kvalificirajući činitelji, odnosno činitelji koji pojačavaju konkurentnost odnose se na one činitelje na koje sama destinacija ima mali ili nikakav utjecaj, a koji mogu pojačati, modificirati i/ili usmjeriti njenu konkurentsku sposobnost.

Podržavajući činitelji i/ili resursi predstavljaju temelj na kojima se uspostavlja uspješna turistička industrija. Njihov nedostatak, u pravilu, predstavlja ograničenje uslijed kojeg određena turistička destinacija ne privlači posjetitelje u dovoljnoj mjeri.

Konačno, autori ovog modela ističu da na konkurentnost neke turističke destinacije snažno utječu i globalno (makroekonomsko), kao i konkurentsko (mikroekonomsko) okruženje. Kad je riječ o globalnom okruženju, od interesa su osobito ekonomski, politički i socio-kulturni činitelji, ali i činitelji koji su povezani s klimom, demografskim kretanjima, okolišem, tehnologijom i sl. Istodobno, konkurentsko (mikroekonomsko) okruženje odnosi se na akcije i/ili aktivnosti pojedinih subjekata turističkog sustava koje,

based on the intellectual activity of decision-makers at the level of every destination, implying that a destination does not become highly competitive by chance. It is necessary to develop an appropriate vision and "a set of regulations, rules, guidelines, directives, and development/promotion objectives and strategies that provide a framework within which the collective and individual decisions directly affecting tourism development within the destination are taken" (Goeldner et al., 2000). Strategic planning is the cornerstone of a successful destination policy.

Destination management mostly involves different activities on the micro-level, by which all the stakeholders, on a daily basis, give their active contribution (individual and/or collective) to the achievement (fulfilment) of the destination's vision. Successful destination management requires day to day management of various businesses to be in balance with responsible environmental management.

Qualifying and amplifying determinants of competitiveness involve factors on which the destination has little or no influence, but which may enhance, modify or direct its competitive capacity.

Supporting factors and resources provide the foundation upon which to establish a successful tourism industry. The lack of supporting factors would generally result in a limited market appeal of a certain destination.

Finally, the authors of this model effectively point out that the competitiveness of a tourist destination is influenced strongly by both the global (macroeconomic), and the competitive (microeconomic) environment. When speaking of the global environment, of particular interest are economic, political, socio-cultural factors, but also the factors associated with climate, demographic trends, environment, technology, and so on. At the same time, the competitive (microeconomic) environment involves the actions and/or activities of business entities that

u većoj ili manjoj mjeri, direktno ili indirektno, utječu na ciljeve i aktivnosti svakog drugog sudionika sustava. Subjekte konkurentskog mikroekonomskog okruženja predstavljaju, dakle, turističke kompanije, njihovi dobavljači, posrednici, klijenti, konkurentske destinacije, organizacije destinacijskog menadžmenta, povezani entiteti (zabava, trgovina i sl.), kao i drugi dionici povezani s turističkim privredivanjem.

Iako model Ritchie-a i Crouch-a, u teoretskom smislu, predstavlja vrlo dobar okvir za razumijevanje kompleksnosti međudnosa različitih činitelja destinacijske konkurentnosti, potrebno je istaknuti da je cijeli niz činitelja turističke konkurentnosti vrlo teško mjeriti, čime se i aplikabilnost ovog modela u mjerenju konkurentske sposobnosti turističkih destinacija i njihovim međunarodnim komparacijama bitno umanjuje.

Model Dwyer i Kim

Dwyer i Kim (Dwyer i Kim, 2003) razvili su integrirani model destinacijske konkurentnosti koji objedinjava bitne teoretske odrednice konkurentnosti na nacionalnoj razini, konkurentnosti na razini gospodarskih subjekata, odnosno konkurentnosti turističke destinacije.

Iako ovaj model dosta nalikuje na model destinacijske konkurentnosti Ritchie-a i Crouch-a, osobito u pojmovnom smislu, valja ipak konstatirati da postoje i određene konceptualne razlike. Dwyer i Kim, naime, kao važnu odrednicu destinacijske konkurentnosti uvode i kategoriju "uvjeti potražnje", odnosno prepoznaju da konkurentnost destinacije ne predstavlja krajnji cilj ekonomske politike, već samo preduvjet za osiguranje dugoročnog gospodarskog prosperiteta. Pod uvjetima potražnje autori podrazumijevaju: a) svijest o turističkoj destinaciji u očima potencijalne potražnje, b) percepcije potražnje o destinaciji, odnosno c) preferencije potražnje. Svijest o destinaciji generirat će se putem adekvatnih promidžbenih aktivnosti, što će povratno u očima

more or less, directly or indirectly, influence the objectives and/or activities of each member in the tourism system. Thus, subjects of the competitive microeconomic environment are tourism companies, their vendors, agents, customers, competing destinations, destination management organizations, related entities (entertainment facilities, shops, etc.), and other stakeholders related to the tourism business.

Despite the fact that the Ritchie and Crouch model creates a solid theoretical framework for understanding the complexity of the relations between the various determinants of destination competitiveness, it should, nevertheless, be pointed out that it is very difficult to measure the whole set of various tourism competitiveness determinants, which thus reduces significantly the applicability of this model in effective determination of a tourist destination's competitive capacity.

The Dwyer and Kim Model

Dwyer and Kim (Dwyer & Kim, 2003) developed an integrated model of destination competitiveness, which encompasses the key theoretical determinants of national (country) competitiveness, company competitiveness, and tourist destination competitiveness.

Although the model is quite similar to the Ritchie and Crouch destination competitiveness model, especially in used terminology, certain conceptual differences do exist. Namely, as a major determinant of destination competitiveness, Dwyer and Kim introduce a new category - "demand conditions". By doing so, they recognize that destination competitiveness is not the ultimate objective of economic policy, but rather a prerequisite for providing long-term economic prosperity. Under demand conditions, the authors mean: a) the potential demand's awareness of the tourist destination; b) the demand's perception of the destination, and c) the demand's preferences. Awareness of a destination is generated by appropriate promotional activities, which in

potražnje stvoriti određenu percepciju o destinaciji te utjecati na broj posjeta. Stabilnost broja posjeta (i potrošnje u destinaciji) ovisi o usklađenosti destinacijske ponude i preferencija posjetitelja.

Nadalje, kad je riječ o resursnoj osnovi, Dwyer i Kim razlikuju naslijeđene i kreirane resurse, ali i tzv. podržavajuće činitelje. Dok naslijeđeni resursi predstavljaju kako prirodne (planine, jezera, plaže, klima i sl.), tako i kulturne resurse (običaji, uvjerenja, gastronomija, jezici, religija i sl.), u kreirane resurse autori ubrajaju turističku infra i superstrukturu, događanja, skup dostupnih aktivnosti, zabavu i kupovinu. Konačno, podržavajuću resursnu osnovu čine kapitalna infrastruktura, kvaliteta usluge, dostupnost destinacije, gostoljubivost i tržišne poveznice.

Pod destinacijskim menadžmentom autori podrazumijevaju skup činitelja koji mogu povećati svijest o ključnim resursima i atrakcijama, popraviti kvalitetu i učinkovitost podržavajućih činitelja, odnosno omogućiti najbolju prilagodbu različitim ograničenjima uvjetovanim situacijskim uvjetima. Za razliku od Ritchija i Croucha, ovaj model razlikuje aktivnosti destinacijskog menadžmenta koje su u ingerenciji javnog sektora od onih za koje je odgovoran privatni sektor. Javni sektor odgovoran je za izradu nacionalnih (regionalnih) strategija razvoja turizma, marketing i promidžbu (sustav turističkih zajednica), nacionalne i regionalne programe osposobljavanja ljudskog kapitala, zakonodavne akte u domeni zaštite okoliša i sl. Subjekti privatnog sektora imaju odgovornost za osnivanje različitih strukovnih asocijacija (udruga), osiguranje programa za stjecanje konkretnih poslovnih vještina na radnom mjestu, uključivanje u sufinanciranje različitih promidžbenih programa i aktivnosti i sl.

Nadalje, situacijski uvjeti odnose se na silnice u širem eksternom okruženju koje mogu utjecati na konkurentnost neke turističke destinacije. Riječ je o različitim gos-

turn, in the eyes of the demand, creates a certain perception of the destination and influences the number of visits. Stable tourist visitation (and resulting proceeds) within a destination is conditional upon the degree of alignment between the destination's tourism offer and the visitors' preferences.

Furthermore, with reference to the destination's resources/attractions base, Dwyer and Kim not only distinguish between inherited and created resources, but also stress the importance of supporting factors. While inherited resources include both natural (e.g. mountains, lakes, beaches, climate, etc.) and cultural resources (e.g. tradition, convictions, gastronomy, language, religion), under created resources the authors refer to tourism infrastructure and superstructure, special events, variety of available activities, entertainment and shopping. Finally, supporting resources comprise of capital infrastructure, service quality, accessibility, hospitability, and market linkages.

Destination management represents a set of activities that can enhance awareness of the key resources/attractors, improve quality and efficiency of the supporting factors, and enable the best possible response to various constraints caused by situational conditions. In contrast to Ritchie and Crouch, this model differentiates destination management activities under the authority of the public sector from those of the private sector. The public sector is responsible for creating national (regional) tourism development, marketing and promotion strategies (system of tourism boards), national and regional staff training programmes, environmental legislation, etc. On the other hand, business entities within the private sector should concentrate their efforts on the establishment of various professional associations, provision on-the-job training programmes for acquiring specific professional skills, and/or financial participation in various promotional campaigns and activities.

Under "situational conditions", the authors refer to the forces in the broader ex-

podarskim, socijalnim, kulturnim, demografskim, ekološkim, političkim, pravno-regulatornim, tehnološkim i drugim činiteljima, događanjima i trendovima koji utječu na poslovanje i poslovne rezultate različitih gospodarskih subjekata na razini destinacije, odnosno čija eventualna promjena može predstavljati priliku, ali i prijetnju u poslovanju. Situacijski uvjeti, zapravo, korespondiraju tzv. kvalificirajućim i/ili pojačavajućim činiteljima konkurentnosti u terminologiji Ritchie-a i Crouch-a.

Neovisno o činjenici što autori za svaki od definiranih činitelja konkurentnosti nude izbor različitih više ili manje prikladnih pokazatelja temeljem kojih bi se moglo doći od ocjene svakog pojedinog činitelja konkurentnosti, a time i cijele turističke destinacije, riječ je ipak o pristupu koji nalaže korištenje ogromnog broja ne uvijek raspoloživih pokazatelja, pri čemu se uvijek javlja i pitanje njihovog međusobnog relativnog odnosa (ponderiranje) i/ili koreliranosti. Samim tim, i za ovaj se model može reći da je ponajviše konceptualnog značenja te da bi njegova upotreba u cilju utvrđivanja konkurentne sposobnosti neke turističke destinacije zahtijevala golem napor.

Model Heath

Polazeći od teze da većina modela koji objašnjavaju konkurentnost turističke destinacije ne omogućuju integrirani pristup različitim aspektima konkurentnosti, ne naglašavaju dovoljno važnost ljudskog kapitala kao ključnog činitelja konkurentnosti, odnosno ne posvećuju dovoljnu pažnju bitnim poveznicama (komunikacije i upravljanje informacijama) koje valja razmatrati prilikom uspostave sveobuhvatnog teoretskog okvira za analizu održive destinacijske konkurentnosti, Heath je artikulirao vlastiti teoretski model (Heath, 2003) koji se sastoji iz četiri ključne komponente: temelja (ključnih činitelja konkurentnosti), cementa (poveznica), cigli (zidova) i krova (ključni činitelji uspjeha).

ternal environment that might influence competitiveness of a destination. These involve various economic, social, cultural, demographic, environmental, political, legal, regulatory, technological and other factors, events, and trends that influence the performance of various business entities at the destination level, and which, if changed, might represent a business opportunity or threat. In fact, situational conditions correspond to the qualifying and amplifying determinants of competitiveness as identified by Ritchie and Crouch.

For each of the defined determinants of destination's competitiveness, the authors offer a selection of more or less suitable assessment indicators, use of which should lead to the destination's competitiveness assessment. Nevertheless, it is an approach requiring a huge amount of (not always accessible) data. Further, one should raise the question of the relative importance of various determinants of destination competitiveness (weights), as well as of their possible correlation. Therefore, this model is also mostly of conceptual significance, and its practical application in order to determine the competitive capacity of a tourism destination would require a huge effort.

The Heath Model

Starting from the view that most models defining destination competitiveness (i) do not enable an integrated approach to the various aspects of competitiveness, (ii) do not emphasize adequately the importance of human capital as the key determinant of competitiveness, and (iii) do not dedicate enough attention to essential linkages (communication and information management) that should be considered when establishing a comprehensive theoretical framework with which to analyze sustainable destination competitiveness, Heath articulated his own theoretical model (Heath, 2003). The Heath model comprises of four key components: the foundation (key competitiveness factors), the cement (ties), the building blocks, and the roof (key success drivers).

Temelje modela predstavljaju sljedeći činitelji: a) postojanje i upravljanje ključnim atrakcijama, b) optimiziranje komparativnih i konkurentskih prednosti, c) posvećivanje pažnje osobnoj sigurnosti i zdravlju, d) osiguranje infrastrukture i upravljačkog kapaciteta, e) kapitaliziranje na tzv. dodavačima vrijednosti (lokacija, veze s okolnim destinacijama), f) osiguranje primjerenih turističkih kapaciteta (zrakoplovne kompanije, smještajni kapaciteti, distribucijski kanali), g) isticanje elemenata koji poboljšavaju doživljaj (gostoljubivost, kvaliteta usluživanja, autentičnost).

Cement povezuje i spaja pojedine činitelje konkurentnosti. U ovu kategoriju, Heath ubraja: a) kvalitetne i transparentne komunikacijske kanale, b) ravnotežu između uključenosti dionika i beneficija koje privlače, c) sustav upravljanja informacijama, d) istraživanje i predviđanje, odnosno e) upravljanje pokazateljima konkurentne sposobnosti.

Cigle su neophodne da bi se turizam na razini destinacije materijalizirao. One uključuju elemente kao što su: a) razvoj na principima održivosti (zakonodavni okvir, organizacijski i financijski okvir, resursi i sposobnosti, investicijska klima, principi održivog razvitka) odnosno b) holistički pristup destinacijskom marketingu i strategiji (destinacijski imidž i branding, konkurentsko pozicioniranje, ciljna tržišta, inovativne promidžbene strategije, upravljanje zadovoljstvom gostiju).

Konačno, krov se odnosi na činitelje kao što su: a) zajednička turistička vizija i vodstvo, b) ključne vrijednosti i principi, odnosno c) strateški prioritet na ljudski element (politička volja, poduzetništvo, fokus na zajednicu, razvoj ljudskih potencijala).

Slično kao i u slučaju modela Ritchie i Crouch-a, odnosno Dwyer i Kim-a, i ovaj model valja promatrati ponajviše kroz njegov konceptualno-kognitivni doprinos, dok je njegova primjenjivost u konkretne empirijske svrhe ocjenjivanja, mjerenja i/ili međusobnog uspoređivanja razine destinacijske konkurentnosti također vrlo upitna.

The foundations are comprised of the following factors: existence and management of key attractors; b) optimization of comparative and competitive advantages; c) concern for personal safety & security; d) provision of infrastructure and managerial capacity; e) capitalizing on so-called value adders (location, ties with surrounding destinations); f) provision of adequate tourism facilitators (airliners, accommodation facilities, distribution channels); g) emphasis on elements enhancing the experience (hospitality, service quality, authenticity).

The cement binds and links the respective factors of competitiveness. In this category, Heath includes: a) quality and transparent communication channels; b) balance between stakeholder engagement and acquired benefits; c) information management system; d) research and forecasting, and e) competitiveness indicators management.

The building blocks are essential for the materialization of tourism at the destination level. They include elements such as: a) sustainable development (legal framework, organizational and financial framework, resources and skills, investment climate, principles of sustainable growth), and b) a holistic approach to destination marketing and strategy (destination image and branding, competitive positioning, target markets, innovative promotional strategies, visitor satisfaction management).

Finally, the roof includes the factors such as: a) common tourism vision and governance, b) core values and principles, and c) strategic priority of the human element (political will, entrepreneurship, community focus, human resources development).

Similar to the models of both, Ritchie and Crouch, as well as Dwyer and Kim, this model should be considered mostly for the merit of its conceptual-cognitive contribution, while its possible application for empirical purposes, such as measurement and/or comparison of a destination's competitiveness, is quite questionable.

3.2. Empirijski modeli konkurentnosti

Model Gooroochurn i Sugiyarto (WTTC)

Za razliku od prethodno razmatranih konceptualnih modela, Gooroochurn i Sugiyarto (2005) su razvili vrlo pragmatičan model za mjerenje i uspoređivanje nacionalne turističke konkurentnosti na temelju 23 utvrđena indikatora (gospodarske razvijenosti) klasificiranih u osam kategorija (područja) i to: a) cjenovna konkurentnost, b) otvorenost, c) tehnologija, d) infrastruktura, e) turizam po mjeri čovjeka, f) društveni razvoj, g) okoliš, odnosno h) ljudski potencijali. Navedeni kategorije predstavljaju metodološki okvir poznat kao Konkurentski monitor⁴, a koji je rezultat zajedničkog napora WTTC-a⁵ i Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute-a Sveučilišta u Nottinghamu.

Primjenom ovog modela, autori su "pokrili" preko 200 zemalja, pri čemu posebno valja istaknuti metodološku orijentiranost pristupa isključivo na javno dostupne i međusobno usporedive podatke, prethodno objavljene u različitim vjerodostojnim publikacijama institucija kao što su Svjetska banka, Ujedinjeni narodi ili UNDP.

U želji da se iskaže razina turističke konkurentnosti neke zemlje u odnosu na druge zemlje pokrivene istraživanjem, svi pojedinačni indikatori destinacijske konkurentnosti prezentiraju se u formi indeksa. Nadalje, svi se indikatori destinacijske konkurentnosti agregiraju po pojedinim područjima u jedinstveni indeks za svako od osam prethodno specificiranih kategorija (područja). Korištenjem osam agregatnih indeksa, nositelji ekonomske politike u svakoj pojedinoj zemlji mogu lako identificirati vlastita jaka i slaba konkurentna područja te, sukladno tome, pokrenuti odgovarajuće aktivnosti.

3.2. Empirical tourism competitiveness models

The Gooroochurn and Sugiyarto Model (WTTC)

In contrast to conceptual destination competitiveness models, Gooroochurn and Sugiyarto (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005) developed a very pragmatic model for assessing and comparing tourism competitiveness among countries. The model is based on 23 indicators of economic development, classified into 8 categories (themes): a) price competitiveness, b) openness (to trade), c) technology, d) infrastructure, e) human tourism, f) social development, g) environment, and h) human resources. These categories represent the methodological framework known as the Competitiveness Monitor⁴, resulting from the joint efforts of the WTTC⁵ and the Christel DeHaan Tourism & Travel Research Institute of Nottingham University.

The authors applied this model to over 200 countries using exclusively the publicly available and comparable data from various credible publications of the institutions such as of the World Bank, United Nations and the UNDP.

With the aim to reveal a country's tourism competitiveness relative to other countries included in the analysis, all individual indicators of destination competitiveness are presented in the form of an index. Furthermore, all destination competitiveness indicators are aggregated into a single index for each of the eight previously specified categories (themes). By applying the eight aggregate indices, the bearers of economic policy in every country can identify their own competitive strengths and weaknesses, and thus take an appropriate course of action.

⁴ Ili Competitiveness Monitor

⁵ Ili World Travel and Tourism Center

Metodologija koju koristi ovaj model najkraće se može opisati u tri koraka:

- u prvom se koraku definira formula za izračun svakog od 23 indikatora (pokazatelja) turističke konkurentnosti;
- u drugom se koraku, izračunata (i/ili statistički očitana) originalna vrijednost svakog od 23 definirana indikatora (pokazatelja) konkurentnosti "normalizira" u odnosu na ostale zemlje u uzorku kroz uporabu sljedeće formule:

$$\text{normalizacija} = \frac{\text{stvarna vrijednost} - \text{minimalna vrijednost}}{\text{najveća vrijednost} - \text{minimalna vrijednost}}$$

$$\text{Normalization} = \frac{\text{Actual value} - \text{Minimum value}}{\text{Maximum value} - \text{Minimum value}}$$

- u trećem se koraku, izračunom jednostavne aritmetičke sredine normaliziranih indikatora (pokazatelja), derivira agregatni indeks za svako od osam područja.

The methodological approach of this model can be summarized in three steps:

- In the first step, one needs to define how to calculate each of the 23 indicators of tourism competitiveness (a formula);
- In the second step, the calculated (and/or statistically derived) original value of each of the 23 indicators is "normalized" relative to other countries, by applying the following formula:

- In the third step, the aggregate index for each of the eight themes is derived by calculating the simple arithmetic mean of the normalized indicators.

Iako bi usporedbu destinacijske konkurentnosti određene zemlje u odnosu na njezin relevantni konkurentski krug u određenim slučajevima bilo dobro izraziti agregatnim indeksom konkurentnosti, autori to u praksi nisu učinili. Neovisno o tome, predložen je metodološki pristup za uspostavu takvog jedinstvenog indeksa kroz izračun ponderirane aritmetičke sredine, pri čemu se ponderi za svaku od osam kategorija konkurentnosti utvrđuju korištenjem tzv. konfirmacijske faktorske analize.

Model World Economic Forum-a

Pristup World Economic Forum-a (Blanke i Chiesa, urednici, 2008) u mjerenju konkurentnosti turističke destinacije, a koji je uključeno oko 130 zemalja svijeta te čiji se rezultati na godišnjoj osnovi objavljuju u publikaciji "The Travel & Tourism Compe-

Although, in certain cases, it would be suitable to express the comparison of a country's tourism competitiveness relative to other competing destinations with an aggregate competitiveness index, in practice the authors did not do so. Nevertheless, they suggest the methodological approach to establish such an aggregate index by calculating the weighted arithmetic mean, whereby the weights for each of the eight competitiveness themes are derived by using the so-called confirmatory factor analysis.

The World Economic Forum Model

The approach of the World Economic Forum (eds. Blanke & Chiesa, 2008) in evaluating tourism competitiveness, encompassing about 130 countries worldwide, the results of which are published annually in

tiveness Report, vrlo je sličan pristupu Gooroochurna i Sugiyarta. Naime, utvrđivanje konkurentnosti pojedinih zemalja kao turističkih destinacija bazira se na tzv. Indeksu turističke konkurentnosti (Travel & Tourism Competitiveness Index - TTCI). Indeks se izračunava na bazi 14 tzv. "stupova konkurentnosti" koje čine: politika i regulacija, održivost zaštite okoliša, osobna sigurnost, zdravstvena zaštita i higijena, nacionalna važnost turizma, zrakoplovna infrastruktura, kopnena prometna infrastruktura, turistička infrastruktura, ICT infrastruktura, cjenovna konkurentnost, ljudski potencijali, percepcija nacionalnog turizma, prirodni resursi, odnosno kulturni resursi). Svi stupovi konkurentnosti razvrstani su u tri agregatna područja: a) regulatorno okruženje, b) poslovno okruženje, odnosno c) resursnu osnovu.

Iako se najveći broj tzv. stupova konkurentnosti, odnosno pokazatelja na kojima se isti baziraju, i u ovom slučaju odnosi na pokazatelje generalno shvaćene ekonomske razvijenosti, specifičnost ovog modela je u činjenici da se ocjena svakog od 14 stupova konkurentnosti temelji ne samo na kvantitativnim pokazateljima izvedenim i/ili očitanim temeljem korištenja podataka iz javno dostupnih i objavljenih izvora (UNESCO, UNWTO, WTTC, IATA i sl.), već i na određenom broju kvalitativnih pokazatelja deriviranih putem anketnih istraživanja i prikupljanja mišljenja vodećih ljudi u turističkom biznisu (tzv. "business leaders") svake pojedine zemlje obuhvaćene istraživanjem. Ukupan broj kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja kreće se na razini od oko sedamdesetak indikatora.

U metodološkom smislu ovaj model također podrazumijeva tri koraka:

- prvo se definiraju relevantni pokazatelji za svaki od izabranih 14 stupova konkurentnosti i način njihovog utvrđivanja, nakon čega se pristupa
- utvrđivanju vrijednosti kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja, pri čemu se

"The Travel & Tourism Competitiveness Report, is very similar to that of Gooroochurn and Sugiyarto. Namely, determination of a country's competitiveness as a tourist destination is based on the so-called "Travel & Tourism Competitiveness Index" (TTCI). The index is calculated based on 14 competitiveness pillars. These are: policy rules and regulations, environmental sustainability, safety and security, health and hygiene, national importance of travel and tourism, air transport infrastructure, ground transport infrastructure, tourism infrastructure, information and communication technology (ICT) infrastructure, price competitiveness, human capital, affinity for travel & tourism, natural resources, and cultural resources. These 14 pillars of tourism competitiveness are classified into three categories: a) regulatory environment, b) business environment, and c) key resources.

The majority of the competitiveness pillars or the indicators they are based upon, involve generally perceived economic development indicators. However, the specific quality of this model lies in the fact that the evaluation of each of the 14 pillars is based on not only quantitative indicators derived from publicly available data or published sources (UNESCO, UNWTO, WTTC, IATA, etc.), but also on a certain number of qualitative indicators derived from opinions of the tourism business leaders in each particular country included in the survey. The total number of quantitative and qualitative indicators roughly amounts to seventy.

In the methodological sense, this model also includes three steps:

- The first step is to define the relevant indicators for each of the selected 14 pillars, and the manner in which they are to be determined;
- The next step is to assess the quantitative and qualitative indicators, whereby the qualitative indicators are evaluated on a scale from 1 (worst) to 7 (best),

kvalitativni pokazatelji ocjenjuju na skali od 1 (najlošije moguće) do 7 (najbolje moguće), dok je stvarnu vrijednost kvantitativnih pokazatelja potrebno "normalizirati" da bi bili usporedivi s kvalitativnim pokazateljima. U tu svrhu koristi se sljedeća formula:

$$\text{normalizacija} = 6 \cdot \left[\frac{\text{stvarna vrijednost} - \text{najmanja vrijednost}}{\text{najveća vrijednost} - \text{najmanja vrijednost}} \right] + 1$$

$$\text{Normalization} = 6 \cdot \left[\frac{\text{Actual value} - \text{Minimum value}}{\text{Maximum value} - \text{Minimum value}} \right] + 1$$

- konačno, u trećem se koraku, primjenom jednostavne aritmetičke sredine normaliziranih kvantitativnih i originalno utvrđenih kvalitativnih pokazatelja, utvrđuje prosječna vrijednost svakog od 14 stupova konkurentnosti, svakog od 3 agregatna područja, odnosno ukupna ocjena zemlje. Sukladno utvrđenim prosječnim vrijednostima, određuje se i pripadajući rang pojedine zemlje.
- Finally, the third step is to apply the simple arithmetic mean of the quantitative and originally determined qualitative indicators to derive the average for each of the 14 pillars, for each of the three categories, and finally for the country as a whole. The ranking of a country is determined according to the derived averages.

3.3. Ograničenja postojećih empirijskih modela

Iako izloženi empirijski modeli ocjenjivanja destinacijske konkurentnosti imaju određeno uporište u ekonomskoj teoriji, neovisno je li riječ o općeprihvaćenju ekonomske doktrini, ili je riječ o teoriji konkurentnosti turističke destinacije (Ritchie i Crouch, 2003; Dwyer i Kim, 2003), radi se ipak o pristupu koji problematici destinacijske konkurentnosti prilazi ne samo izrazito mehanicistički i šablonizirano, već i nedovoljno uvjerljivo.

Naime, tržišna pozicija neke turističke destinacije na globalnom tržištu predstavlja ponajviše svojevrsnu percepciju o postojećem sustavu raspoloživih turističkih doživljaja (i s tim povezanim potrošačkim koris-

while the actual value of the quantitative indicators needs to undergo "normalization" to be comparable with the qualitative indicators, using the following formula:

3.3. Limitations of existing empirical models

Despite the fact that the presented empirical destination competitiveness models have their roots either in mainstream economic principles, or in the tourist destination competitiveness theory (Ritchie and Crouch, 2003; Dwyer and Kim, 2003, Heath, 2003), one cannot overlook the fact that they are not only highly mechanistic and stereotype in approach, but also rather unconvincing.

Namely, the position of a tourist destination in the global market mainly corresponds to the specific perception of the destination by the potential visitors. This perception is based predominantly on the availability and/or uniqueness of tourist experiences (and associated customer benefits)

tima) koju potencijalni posjetitelji imaju o toj destinaciji u odnosu na sve druge turističke destinacije. U tom smislu, prvi korak prema konkurentski učinkovitom tržišnom pozicioniranju neke turističke destinacije odnosi se na definiranje sustava raspoloživih turističkih iskustava i/ili doživljaja koji će potencijalnim posjetiteljima biti dovoljno privlačni da izaberu upravo tu, a ne neku drugu raspoloživu destinaciju.

Istodobno, gotovo svaki turistički doživljaj skup je različitih individualnih usluga koja se sastoje kako od opipljivih (hotelska soba, hrana i piće, broj kulturnih spomenika i sl.), tako i neopipljivih elemenata (atmosfera, raspoloženje, ugođaj i sl.). Dok su opipljivi aspekti turističkog iskustva (i/ili doživljaja) ono što se nominalno prodaje/kupuje, njegovi neopipljivi aspekti su ono što se sustavom promidžbe posebno ističe kao unikatno i neponovljivo.

Opipljivi i neopipljivi aspekti (elementi) turističkog iskustva (doživljaja) predstavljaju, podjednako značajne sastavnice konkurentskog turističkog pozicioniranja neke destinacije. Način na koji se vrši komuniciranje njihovih značajki i međuodnosa tržištu (turoperatorima i/ili potencijalnim krajnjim korisnicima) određuje kreativni prostor za osmišljavanje tržišno atraktivnog proizvodnog portfelja (tj. portfelja unikatnih turističkih doživljaja). Destinacijska je konkurentnost, pritom, u najvećoj mjeri, izvedenica tržišne atraktivnosti raspoloživog proizvodnog portfelja. Drugim riječima, temeljnu odrednicu dugoročno održive konkurentnosti bilo koje turističke destinacije predstavlja ponajviše mogućnost njenog učinkovitog diferenciranja od potencijalno konkurentskih destinacija kroz ponudu većeg ili manjeg broja emotivno nabijenih turističkih doživljaja (Pine i Gilmore, 1999) koje je teško (ili nemoguće) imitirati. Sukladno tome, a uslijed činjenice da:

- svjetsku turističku potražnju, uslijed brzo rastućeg većeg broja tzv. iskusnih, sofisticiranih putnika, sve više obilje-

relative to other tourist destinations. Having this in mind, the first step toward a competitive market positioning of a destination involves the creation of a set of tourist experiences attractive enough to persuade potential visitors to choose that particular destination over other competing ones.

At the same time, almost every tourist experience is a mix of individualized services comprising of both, tangible (hotel rooms, food & beverage services, cultural events, historic monuments, etc.), and intangible elements (ambiance, impression, feeling etc.). While the tangible elements of a tourist experience are what is nominally being sold or purchased, its intangible elements are what the destination's promotional system typically emphasizes as unique and/or unbeatable.

Tangible and intangible elements of a tourist experience represent, therefore, equally relevant constituents of a tourist destination's competitive positioning. The manner in which their features and relations are communicated to the market (tour operators or potential customers) defines the creative space for developing an appealing product portfolio (a portfolio of unique tourist experiences). Thus, a destination's competitiveness is predominantly a reflection of the appeal of its product portfolio to potential visitors. In other words, the sustainable competitiveness of any tourist destination is basically determined by its ability to effectively distinguish itself from competing destinations by means of a particular set of emotion-driven tourist experiences (Pine, & Gilmore, 1999) that are hard (or impossible) to imitate. In this regard, and since:

- the global tourism demand, due to the fast growing number of experienced, sophisticated travellers, is increasingly characterized by the preference towards less known, faraway, "exotic", thus generally less economically developed des-

žava preferencija prema slabije poznatim udaljenim, "egzotičnim", u pravilu, manje ekonomski razvijenim destinacijama (European Travel Commission, 2005),

- sve veći broj potencijalnih turističkih potrošača pojačano teži prema autentičnom turističkom doživljaju, pri čemu istodobno raste odbojnost prema svemu što je umjetno i standardizirano (European Travel Commission, 2005);
- na svijetu ne postoje dvije turističke destinacije s jednakim privlačnim potencijalom i/ili strukturom svoje resursno-atraktivne osnove, s identično komponiranom strukturom destinacijskog tzv. turističkog lanca vrijednosti, odnosno s istovrsnom paletom turističkih doživljaja koje je na toj osnovi moguće ponuditi; kao i uslijed činjenice da
- u slučaju sve većeg broja kako hotelskih, tako i drugih objekata turističke supstrukture, bez obzira na mnoge prethodno istaknute "egzaktne" parametre, presudnu ulogu u donošenju odluke o dolasku (provođenju odmora) imaju (mikro)lokacija, vanjski i unutarnji dizajn, toplina, ugođaj kao i (osebujni) odnos prema gostu,

može se zaključiti da će za konkurentnost neke turističke destinacije biti sve manje presudno jesu li pojedini indikatori generalno shvaćene gospodarske razvijenosti na višem ili nižem stupnju, a što se ponajviše temelji na ekonomskoj doktrini tzv. "racionalnih očekivanja" (Sargent i Lucas, 1981). Istodobno, za konkurentnost turističkih destinacija sve će presudnije biti koliko raznovrsnost, koliko stupanj unikatnosti, odnosno koliko intenzitet pojedinačnih turističkih doživljaja ista može ponuditi u odnosu na druge dostupne destinacije. Samim tim, neovisno o činjenici što se iz krute socio-ekonomske, pravno-političke, kulturno-civilizacijske i/ili neke druge perspektive može reći da je određena turistička destinacija cje-

tinations (European Travel Commission, 2005);

- tourists are increasingly searching for an authentic experience, which leads to an aversion of anything artificial and standardized (European Travel Commission, 2005);
- it is not likely that any two tourist destinations might have (i) an identical market appeal, (ii) identical capacity to attract visitors, (iii) identical structure of key resources/attractions, (iv) identically composed structure of the tourism value chain, and/or (v) an identical set of available tourist experiences;
- in the situation of a rapid increase in the number of hotels and other facilities of tourism superstructure, regardless of the "exact and measurable" parameters, the decisive role in the decision to stay in a certain facility is ever more so being attributed to the facility's (micro)location, external and internal design, warmth, ambiance, as well as the (distinctive) attitude toward the guest,

it may be assumed that the competitiveness of a tourist destination will decreasingly be related to the higher or lower levels of various indicators of the country's generally perceived economic development status, as might be derived from the assumptions underlying the so-called "rational expectations" paradigm (Sargent & Lucas, 1981). At the same time, the variety, uniqueness, or intensity of particular tourist experiences, relative to other competing destinations, will become crucial for a destination's competitiveness. Therefore, from the strictly socio-economic, legal, political, cultural, civilizational or any other perspective, the fact that a tourist destination may be defined as more price competitive, as having superior infrastructure, as more environmentally regulated, as more developed in terms of education provision, or more secure than any other, does not necessarily mean that such a destination is more competitive than

novno povoljnija, infrastrukturno osposobljenija, ekološki reguliranija, obrazovno osposobljenija i/ili boravišno sigurnija od neke druge, to još nikako ne mora značiti da će takva destinacija biti konkurentnija od neke druge u smislu da će biti u stanju kontinuirano privlačiti veći broj potencijalnih posjetitelja, ostvariti veći broj noćenja, odnosno generirati veću turističku potrošnju po danu boravka.

Razloge za to valja tražiti ponajviše u činjenici da u uvjetima maksimalne diverzifikacije potrošačkih interesa, ubrzanog razvoja sve većeg broja novih tzv. tržišnih niša, odnosno maksimalno individualiziranog pristupa potencijalnom kupcu turističkog doživljaja, nije za očekivati da će sve veći broj potencijalnih potrošača turističkih doživljaja uopće tretirati pojedine elemente "egzaktno utvrđene" destinacijske konkurentnosti (ili stupnja ukupne gospodarske razvijenosti) kao osobito relevantne prilikom donošenja odluka o mjestu provođenja svog odmora. Sukladno tome, ustvrditi da su određene turističke destinacije konkurentnije od drugih samo stoga što su jeftinije, dostupnije, infra i suprastrukturno opremljenije i/ili s boljim sustavom zdravstvene skrbi te da će uslijed toga biti turistički privlačnije, interesantnije i imati veći broj posjetitelja i/ili noćenja (po stanovniku ili jedinici kapaciteta) od destinacija koje su udaljene, egzotične, nedovoljno otkrivene, "divlje" i generalno gledano, turistički još uvijek infra i suprasstrukturno "podizgrađene", u najmanju je ruku grubo pojednostavljivanje stvarnosti.

Generalno gledano može se zaključiti da bi u suvremenim uvjetima konkurentnost neke turističke destinacije valjalo sve manje povezivati s dostignutim stupnjem njene društveno-ekonomske i političko-regulatorne razvijenosti, a sve više s atraktivnošću njenog doživljajnog miksa, pri čemu naglasak posebno valja stavljati na tržišnu atraktivnost svakog pojedinog turističkog doživljaja (prikladno upakiranog u komercijalno prihvatljiviji format turističkih proizvoda).

the others in the sense that it is capable of permanently attracting a larger number of visitors, achieving increasing number of overnights, or generating higher levels of tourist expenditure.

The reason for this should be sought primarily in the fact that under conditions of maximum diversification of consumer interests, rapid development of numerous so-called market niches, and the ever more individualized approach to the potential buyer of a tourist experience, it is unlikely that the rising number of potential tourism consumers will regard any particular element of the "scientifically determined" destination competitiveness (representing the overall level of economic development) as especially relevant when choosing where to spend their holidays. Accordingly, claiming that certain tourist destinations are more competitive than others merely because they are cheaper, more accessible, have superior infra and superstructure, have a more advanced healthcare system, and thus are more appealing, interesting and generate more visitors and/or overnights (per capita or per accommodation unit) than other more distant, exotic, undiscovered, "wild", and economically less developed destinations is, in the least, a gross simplification of reality.

Generally speaking, it can, therefore, be assumed that, under contemporary trends in tourism demand, the competitiveness of a tourist destination should be less associated with the achieved levels of socio-economic, political, and/or regulatory development, and increasingly more with the attractiveness of its experiential mix. In this regard, each of the distinctive tourist experiences available should be highlighted and appropriately packaged in the form of appealing tourism products. Such a conclusion corresponds well with the theory on competitive positioning on the micro-level (Mathur, & Kenyon, 1998), which implies that the competitiveness of each individual company should be reflected by the different com-

Prethodni zaključak vrlo dobro korespondira s teorijom konkurentskog pozicioniranja na mikro razini (Mathur i Kenyon, 1998) koja eksplicito podrazumijeva da je konkurentnost poduzeća rezultat različitih konkurentskih pozicija pojedinih njegovih proizvoda i/ili usluga, pri čemu je konkurentnost svakog pojedinog proizvoda i/ili usluge određena kako njegovim/njenim odnosom s potrošačima (koje koristi se potrošaču nude), tako i njegovim/njenim odnosom s istovjetnim proizvodima drugih proizvođača (superiornost ili inferiornost u odnosu na supstitute).

3.4. Alternativni pristup ocjeni konkurentnosti

Kako su konceptualni modeli konkurentnosti turističke destinacije, ponajviše uslijed stavljanja naglaska na pitanje "zašto je neka destinacija konkurentna", previše kompleksni i prezahtjevni za učinkovitu praktičnu operacionalizaciju, njihovo je značenje danas ponajviše akademsko-obrazovne naravi. Istodobno, budući da su recentno razvijeni empirijski modeli bitna simplifikacija stvarnosti te da se temelje na krivim (i/ili nepotpunim) ulaznim premisama te se, generalno gledano, dominantno oslanjaju na pokazatelje društveno-ekonomske razvijenosti, logično je postaviti pitanje svrsishodnosti zaključaka i/ili preporuka na koje korištenje ovih modela upućuje. Slijedom prethodnih zaključaka nužno se nameće pitanje je li uopće moguće, na suvisli način, utvrditi konkurentnost neke turističke destinacije u odnosu na neku drugu turističku destinaciju. Odgovor na ovo pitanje mogao bi biti uvjetno potvrđan pod pretpostavkom da se utvrđivanju destinacijske konkurentnosti pristupi na bitno drugačiji način.

Pod pretpostavkom da je za utvrđivanje konkurentne sposobnosti svake turističke destinacije presudna tržišna atraktivnost njenog integralnog doživljajnog miksa, od-

petitive positions of each of its products or services, whereas the competitiveness of each particular product/service depends on its relation with the consumers (what benefits it offers), and its relation with similar products of other providers (superiority or inferiority relative to the substitutes).

3.4. An alternative approach to assessment of tourism competitiveness

Since all conceptual destination competitiveness models, mostly due to their emphasis on "what makes a destination competitive", are too complex and too demanding for efficient practical implementation, their significance is mostly of an academic/educational nature. At the same time, since the recently developed empirical models greatly simplify the reality, are based on wrong (or incomplete) input premises, and in general, almost exclusively rely on various indicators of socio-economic development, it seems only logical to question the appropriateness of the conclusions and/or recommendations drawn from the application of these models. Consequently, the question arises as to whether it is at all possible to objectively determine the level of competitiveness of a tourist destination, relative to other competing destinations. The answer to this question could be conditionally affirmative, provided the issue of destination competitiveness assessment is approached in quite a different way.

Assuming that the appeal of a destination's experiential mix or its individually packaged market-ready tourism products is crucial for the assessment of its competitive capacity, the evaluation should be based on two interconnected steps: the first step would be to determine the competitiveness of the destination's integral experiential mix, followed by the second step in which one should determine the competitiveness of each of the destination's market-ready tour-

nosno pojedinih, za tržište spremnih, turističkih proizvoda, utvrđivanje konkurentnosti neke turističke destinacije valjalo bi temeljiti na dva međusobno povezana koraka: u prvom bi koraku valjalo utvrditi konkurentnost integralnog destinacijskog doživljajnog miksa, da bi se potom u drugom koraku prišlo utvrđivanju konkurentnosti pojedinih, tržišno spremnih, turističkih proizvoda. Konačno, i utvrđivanje konkurentnosti integralnog destinacijskog doživljajnog miksa, kao i utvrđivanje tržišne spremnosti pojedinih destinacijskih turističkih proizvoda, trebali bi biti osmišljeni na način da pruže dovoljno informacija za vođenje proaktivne destinacijske politike usmjerene na uklanjanje eventualno uočenih nedostataka i njihovo postupno unapređivanje u cilju kontinuiranog rasta destinacijske konkurentnosti.

Usljed velikog broja činitelja i/ili pokazatelja potencijalno relevantnih za utvrđivanje konkurentnosti integralnog destinacijskog doživljajnog miksa, nemogućnosti da se precizno definira relativna važnost pojedinih činitelja i/ili pokazatelja (utvrđivanje pondera), kao i uslijed činjenice da je doprinos destinacijskoj konkurentnosti svakog od njih različit od slučaja do slučaja (od zemlje do zemlje), odnosno da varira s protokom vremena, valja unaprijed biti svjestan da konkurentnost neke turističke destinacije nije moguće egzaktno utvrditi već samo procijeniti s više ili manje točnosti, pri čemu će kvaliteta procjene biti snažno pozitivno korelirana s izborom relevantnih pokazatelja (adekvatnost i brojnost).

Procjeni konkurentnosti doživljajnog miksa neke turističke destinacije, odnosno pojedinih za tržište spremnih destinacijskih proizvoda može se pristupiti oslanjanjem pretežito na kvantitativne ("tvrde") pokazatelje, oslanjanjem pretežito na kvalitativne ("meke") pokazatelje, odnosno oslanjanjem podjednako na kvantitativne ("tvrde") i kvalitativne ("meke") pokazatelje. Budući da bi konkurentnost integralnog destinacijskog doživljajnog miksa samo u relativno

ism products. Finally, assessment of the competitiveness of the destination's integral experiential mix, as well as the competitiveness assessment of each of its market-ready tourism products should be designed to offer sufficient information to conduct a proactive destination policy intended to eliminate the spotted deficiencies and gradually improve the destination's competitive capacity.

Since there are many factors and/or indicators potentially relevant for the assessment of competitiveness of the integral destination experiential mix, and having in mind not only the difficulty of assessing the relative significance of individual factors and/or indicators (weighting system), but also the fact that the contribution of each of these factors to a destination's competitiveness differs from case to case (country to country) and varies in the course of time, one should be very well aware of the fact that the competitiveness of a tourist destination cannot be determined 100% correctly. It can only be estimated more or less accurately, whereas the quality of the assessment will correlate positively with the selection of relevant indicators (adequacy and number).

Further, the assessment of competitiveness of a tourist destination's experiential mix and/or individual market-ready products it offers, can be approached by relying predominantly on quantitative ("hard") indicators, relying predominantly on qualitative ("soft") indicators, or relying equally on quantitative (hard) and qualitative (soft) indicators. Since the competitiveness of a destination's integral experiential mix should only to a minor extent be associated with the level of its socio-economic, political and regulatory development, and more with the distinctive features of its core attractors, as well as with the possibility to commercialize the largest possible array of impressive and authentic experiences, it seems that the use of qualitative indicators

maloj mjeri trebalo povezivati s razinom njene društveno-ekonomske i političko-regulatorne razvijenosti, a u znatno većoj mjeri sa značajkama njene resursno-atraktivne osnove, odnosno s mogućnostima za tržišno komercijaliziranje što je moguće veće palete dojmljivih autentičnih doživljaja, čini se da je korištenje kvalitativnih pokazatelja znatno prikladniji pristup, neovisno o nedostatku "apsolutne" objektivnosti ovakvog pristupa. Naime, iako bi u cilju što je moguće veće objektivizacije "kvalitativnog pristupa", ocjenu pojedinih elemenata destinacijske konkurentnosti valjalo prepustiti reprezentativnom uzorku međunarodno etabliranih stručnjaka, teško se oteti dojmu da ne bi bilo moguće osigurati zadovoljavajuću razinu objektivnosti posebno u slučaju međusobne komparacije većeg broja zemalja. Istodobno, predloženi bi pristup, a pod pretpostavkom sudjelovanja istih eksperata, bio kudikamo pogodniji za međusobne usporedbe dostignutog stupnja konkurentne sposobnosti različitih turističkih regija i/ili područja unutar neke zemlje.

U metodološkom smislu prethodno elaborirani pristup implicira da se konkurentnost kako integralnog doživljajnog miksa, tako i pojedinih za tržište spremnih turističkih proizvoda neke zemlje kao turističke destinacije ne primjenjuje u svrhu međunarodnih usporedbi s drugim (potencijalno konkurentskim) jurisdikcijama (jer to ionako nije moguće na zadovoljavajući način), već u odnosu na sebe same u nekoj točki u prošlosti. Predloženi pristup također implicira da bi se konkurentnost neke destinacije ocjenjivala u odnosu na percipirano idealno stanje pojedinih činitelja destinacijske konkurentnosti kojem valja težiti. Međutim, budući da će se, paralelno s protokom vremena i s tim povezanim podizanjem evaluacijskih kriterija, percepcija "idealnog stanja" postupno mijenjati, za očekivati je da će se ocjena konkurentne sposobnosti pojedinih zemalja više ili manje približavati "idealnom stanju", pri čemu se ono nikad neće dostići.

is more appropriate, regardless of the lack of "absolute" objectivity of such an approach. Namely, in the aim to objectify the "qualitative approach" as much as possible, the evaluation of individual elements of destination competitiveness should be delegated to a representative sample of internationally renowned experts or "business leaders". However, it is hard to shake off the impression that a sufficient level of objectivity would still not be achieved, especially in regard to mutual comparisons of a large number of countries. At the same time, assuming participation of the aforementioned sample of experts, this approach would be far more suited for mutual comparisons of the current competitive capacity of various tourism regions or areas within a single country.

Thus, in the methodological sense, the approach described above would require that the competitiveness of the integral experiential mix, as well as of individual tourism products of a tourist destination should not be applied in international comparisons due to the possible lack of objectivity, but rather relative to a country's own performance in the past. The described approach, therefore, implies that the competitiveness of a destination be evaluated relative to the desired ideal status of each factor of relevance for destination competitiveness. However, since the perception of the "ideal status" as well as the evaluation criteria are likely to elevate over time, it is to expect that the perception of a country's competitiveness will come more or less close to the "ideal status", but will never reach it.

In order to emphasize those factors that directly and/or indirectly influence the quality of the destination's integral experiential mix, the assessment of a tourist destination's competitiveness should, using the terminology of Ritchie and Crouch, be based on (i) the elements of its core resources and attractors; (ii) the elements that

U želji da se maksimalno naglase one odrednice koje direktno i/ili indirektno utječu na kvalitetu integralnog destinacijskog doživljajnog miksa, ocjena konkurentnosti neke turističke destinacije trebala bi se, rječnikom Ritchie-a i Crouch-a, temeljiti na (i) činiteljima njene resursno-atraksijske uni-katnosti, (ii) činiteljima o kojima ovisi uspješnost destinacijskog menadžmenta, odnosno (iii) činiteljima koji podržavaju destina-cijski turistički razvitak.

Primjer obrasca za učinkovitu operacio-nalizaciju predloženog "kvalitativnog pris-tupa" ocjeni destinacijske konkurentnosti prikazan je slikom 1.

are the foundation of successful destination management, and (iii) the elements that support development of the destination's tourism industry.

Figure 1 represents a rough list of indi-cators relevant for the efficient implementa-tion of the elaborated "qualitative approach" to a destination's competitiveness evalua-tion.

Slika 1: Obrazac za ocjenu konkurentnosti turističke destinacije

| RESURSNO-ATRAKCIJSKA OSNOVA | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| A. | Prirodni resursi |
| B. | Kulturni resursi |
| C. | Smještajni kapaciteti |
| D. | Objekti hrane i pića |
| E. | Ostale usluge |
| UPRAVLJANJE DESTINACIJOM | |
| F. | Marketing i promidžba |
| G. | Usluge informiranja turista |
| H. | Ljudski potencijali |
| PODRŽAVAJUĆI ČINITELJI | |
| I. | Komunalna infrastruktura |
| J. | Dostupnost i prijevoz |
| K. | Društveno i poslovno okruženje |

Figure 1 - List for the evaluation of destination competitiveness

| | |
|--------------------------------------|--|
| CORE RESOURCES AND ATTRACTORS | |
| A. | Natural Resources |
| | |
| B. | Cultural Resources |
| | |
| C. | Accommodation Capacity |
| | |
| D. | Food & Drink Facilities |
| | |
| E. | Ancillary Services |
| | |
| DESTINATION MANAGEMENT | |
| F. | Marketing and Promotion |
| | |
| G. | Tourist Information Services |
| | |
| H. | Human Resources |
| | |
| SUPPORTING FACTORS | |
| I. | Municipal Infrastructure |
| | |
| J. | Accessibility and Transport |
| | |
| K. | Social and Business Environment |
| | |

Svaki od predloženih indikatora (činiteља uspjeha) destinacijske konkurentnosti trebao bi biti rangiran od strane meritornog panela turističkih eksperata, odreda vrsnih poznavatelja svih bitnih obilježja konkretne turističke destinacije. Izračunom jednostavne aritmetičke sredine lako je utvrditi dostignutu razinu destinacijske konkurentnosti kako za svako pojedino područje, a što je bitno za proaktivno vođenje destinacijske politike i uklanjanje nedostataka, tako i za destinaciju u cjelini.

Konačno, primjenom istovjetnog metodološkog postupka može se pristupiti i ocjeni konkurentnosti različitih za tržište spremnih turističkih proizvoda. U tom kontekstu, potrebno je samo utvrditi ključne či-

Each of the recommended indicators (success factors) of destination competitiveness should be ranked by a competent panel of tourism experts, all very much familiar with all the essential characteristics of the particular tourist destination. By calculating the simple average (arithmetic mean), it is easy to not only determine the achieved competitiveness level of every individual segment, which is vital for conducting a proactive destination policy and eliminating deficiencies, but also of the destination as a whole.

Finally, the competitiveness assessment for each of the destination's market-ready tourism products can also be approached by means of the same methodology. Hence,

nitelje uspjeha konkretnog proizvoda (kao bitnih odrednica njegove konkurentnosti), prilagoditi prethodni obrazac te provesti ocjenjivački postupak.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Krenuvši od teoretskog koncepta i odrednica nacionalne konkurentnosti, te traženja poveznice s teorijom konkurentnosti turističke destinacije, ovaj je rad ukazao na bitne odrednice i praktična ograničenja nekoliko globalno poznatih i često citiranih konceptualnih modela konkurentnosti turističke destinacije te na toj osnovi propitivao metodološku utemeljenost u novije vrijeme razvijenih empirijskih modela koji se danas uveliko koriste za utvrđivanje (ili ocjenu) razine turističke konkurentnosti velikog broja zemalja.

S obzirom da korišteni empirijski modeli ocjene turističke konkurentnosti pojedinih zemalja u velikoj mjeri pojednostavnjuju postavke znatno robusnijih i znanstveno utemeljenijih teoretsko-konceptualnih modela, uslijed čega se utvrđivanje turističke konkurentnosti na nacionalnoj razini svodi pretežito na ocjenu društveno-ekonomske i/ili političko regulatorne razvijenosti pojedinih zemalja, može se zaključiti kako ovi modeli nisu relevantni za meritornu ocjenu dostignute razine konkurentnosti pojedinih zemalja kao turističkih destinacija. Samim tim, ni međunarodne usporedbe o konkurentnosti turističkih destinacija na bazi utvrđenih pokazatelja nisu od velikog praktičnog značenja, osobito u kontekstu vođenja proaktivne destinacijske politike i otklanjanja eventualnih "uskih grla" destinacijske konkurentnosti.

U želji da se utvrđivanje turističke konkurentnosti neke zemlje što je moguće više dovede u kontekst ne samo konceptualnih modela destinacijske konkurentnosti, već i da se stvore potrebni preduvjeti za proaktivnu i učinkovitu destinacijsku politiku, predložen je alternativni pristup ocjeni des-

one only needs to choose the relevant success factors for a certain product (as the determinant of its competitiveness), adjust the above chart, and implement the same evaluation procedure.

4. CONCLUDING REMARKS

Starting from the theoretical concept and the determinants of national competitiveness, and establishing the link with the theory of tourist destination competitiveness, this paper critically evaluates some of globally most popular and frequently quoted conceptual models of tourist destination competitiveness and indicates their limitations in the context of empirical research. The paper also investigates the methodological foundations of the several empirical models currently used to assess tourism competitiveness of a wide array of countries.

The empirical models currently used to assess and compare the level of tourism competitiveness among different countries largely simplify the precepts of well-founded and scientifically robust conceptual models, which is why present evaluations of tourism competitiveness at a country level boil down predominantly to the assessment of their socio-economic, political and regulatory development status. Therefore, these models are not suitable for a competent assessment of a country's tourism competitiveness. Also, "snapshot" comparisons of tourism competitiveness of different countries based on the results of these models are of no great practical relevance, especially in the context of providing meaningful guidelines and defining priorities to effectively eliminate eventual "bottlenecks" in a destination's competitive capacity.

In order to, as much as possible, address the issue of national tourism competitiveness assessment in view of not only theoretically robust conceptual models, but also with the aim to create necessary precondi-

tinacijske konkurentnosti koji se temelji isključivo na korištenju kvalitativnih pokazatelja. Neovisno o činjenici što ovakav pristup, uslijed nemogućnosti osiguranja istovrsnih kriterija pri prosuđivanju (objektivnost), bitno ograničava međunarodne usporedbe, riječ je o pristupu koji omogućava ocjenu konkurentne sposobnosti nekoliko različitih turističkih regija unutar jedne zemlje.

Iako se može prigovoriti da je predloženi pristup utvrđivanju konkurentnosti pojedinih zemalja kao turističkih destinacija manjkav, ponajviše uslijed činjenice da nije podesean za međunarodne ("snapshot") usporedbe, postavlja se pitanje je li to i osnovna svrha utvrđivanja destinacijske konkurentnosti. Naime, temeljna svrha utvrđivanju konkurentne sposobnosti neke turističke destinacije trebala bi biti mogućnost vođenja proaktivne destinacijske politike u uklanjanju evidentiranih "uskih grla" i/ili prepreka željenom rastu destinacijske konkurentne sposobnosti, pri čemu metodološki neuvjerljive "snapshot" usporedbe s drugim zemljama ("komparativna statika"), osim relativno površne indikacije "mjesta na svjetskoj ljestvici", ionako ne pružaju gotovo nikakve relevantne putokaze poželjnog djelovanja.

Naposlijetku, budući da se konkurentnost svake pojedine turističke destinacije potpuno neovisno o različitim činiteljima koji je određuju može, u konačnici, svesti na pitanje potrošnje po jedinici kapaciteta (smještajna jedinica, krevet, sjedeće mjesto), pri čemu su one destinacije koje ostvaruju veću potrošnju po jedinici kapaciteta konkurentnije, čini se da bi međunarodne "snapshot" komparacije konkurentnosti pojedinih zemalja kao turističkih destinacija valjalo temeljiti ponajviše na tržišno etabliranim i u svijetu turističkog poslovanja dobro poznatim i lako dostupnim pokazateljima kao što su REVPAR (Revenue per Available Room) ili TREVPAR (Total Revenue per Available Room).

tions for a more effective and proactive destination policy, an alternative approach has been suggested. Since the suggested approach to destination competitiveness assessment relies exclusively on the use of qualitative data, due to the theoretical impossibility to ensure maximum assessment objectivity on an international level (panelists are only human), the approach is more suited for proactive tourism policy formulation on a destination level, than for inter-country competitiveness comparisons. In this regard, and due to its constrained suitability for inter-country tourism competitiveness comparisons, one might argue that the suggested qualitative approach is inadequate and/or incomplete. Hence, the question immediately arises as to what is the most important purpose of assessing competitiveness at a tourist destination level.

Namely, the assessment of the competitive capacity of a tourist destination should predominantly be oriented to support a proactive destination policy leading to a most efficient gradual elimination of all the spotted "bottlenecks" obstructing sustainable elevation of a destination's competitive capacity. On the other hand, methodologically unconvincing snapshot comparisons with other countries (comparative statics), apart from relatively superficial rankings on the world's list, offer almost no relevant guidelines as to the required course of action.

Finally, since the competitive capacity of each tourist destination, regardless of the various and country specific underlying determinants, can ultimately be reduced to the issue of revenue generated per capacity unit (accommodation unit, bed, seat), where the destinations generating higher revenue per capacity unit are more competitive, it seems that the snapshot comparisons between countries should be based primarily on market-established, easily available and professionally widely used indicators such as REVPAR (Revenue per Available Room), or TREVPAR (Total Revenue per Available Room).

LITERATURA - REFERENCES

1. Bordas, E. (1994). *Competitiveness of Tourist Destinations in Long-distance Markets*. Paper presented at TRC Meeting, Swansea, 1994 (unpublished),
2. Dwyer, L., Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
3. European Travel Commission (2005). *Tourism Trends for Europe*.
4. Garelli, S. (2006). Competitiveness of Nations: The Fundamentals. *IMD World Competitiveness Yearbook*.
5. Goeldner, R., Ritchie, J., & McIntosh, R. (2000). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies* (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.
6. Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Measuring Competitiveness in the Traveland Tourism Industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.
7. Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 3.
8. Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: a South African perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), 124-141.
9. Mathur, S., Kenyon, A. (1998). *Creating Value*. Oxford, UK: Butterworth – Heinemann.
10. Murphy, P., Pritchard, M., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21(1), 43-52.
11. Pine, J. D., Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The McMillan Press.
13. Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December, 77-90
14. Porter, M. (2000). *Location, Competition and Global Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34
15. Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.
16. Sargent, T., Lucas, R. E. Jr (1981) *Rational Expectations and Econometric Practice*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
17. Scott, B. R., Lodge, G. C. (1985). *US Competitiveness in the World Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
18. Smeral, E. (1996). Globalisation and changes in the competitiveness of tourism destinations. *Globalisation and Tourism*, 46th AIAEST Congress; Rotorua. St-Gall: AIAEST
19. Vanhove, N. (2002). Tourism policy – between competitiveness and sustainability: the case of Bruges. *The Tourist Review*, 3.
20. Vanhove, N. (2005). *The Economics of Tourism Destinations*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann.
21. WES (1994). *The Competitive Situation of Tourism in the Carrebean Area and its Importance for the Region's Development*. Washington/Brugge (unpublished report).
22. *World Competitiveness Report*, World Economic Forum, Geneva, 1991.
23. *Global Competitiveness Report*, World Economic Forum, Geneva, 1996.

24. Blanke, J., Chiesa T. (Eds) (2008), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008*. World Economic Forum. chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349
25. Yilmaz, Y., Bititci, U. S. (2006). Performance measurement in tourism: a value

Primljeno: 16. veljače 2009. / Submitted: 16 February 2009

Prihvaćeno: 3. lipnja 2009. / Accepted: 3 June 2009

Copyright of Acta Turistica is the property of Acta Turistica and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.