

Mr. sc. DANIELA GRAČAN, asistent

Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

ULOGA STRATEŠKOG UPRAVLJANJA U KONCEPCIJI DUGOROČNOG RAZVITKA HRVATSKOG TURIZMA

UDK 338.486(497.5)

Primljeno: 24.10.2003.

Pregledni rad

Turizam kao jedna od najznačajnijih gospodarskih, kulturnih i socijalnih djelatnosti našeg vremena ima velike implikacije na gospodarski i socijalni razvoj Republike Hrvatske sada i u predstojećem razdoblju. S obzirom da je više od jedne trećine europskoga stanovništva uključeno u turistički promet u svijetu, a istodobno stalno rastu osobne i društvene potrebe za turističkim uslugama i putovanjima u nove destinacije, važno je da se Hrvatska uklopi u te moderne trendove turističke ponude i potražnje. Hrvatska bi kao izrazito turistički orijentirana zemlja s vrlo razvijenim prirodnim, ljudskim i kapitalnim resursima za razvoj turizma, koji čine značajne komparativne prednosti u odnosu na druge europske zemlje, kroz svoju promidžbu i pravilnu strategiju razvoja, zauzela jedno od značajnijih mjesta na europskom turističkom tržištu. Upravo bi pravilna strategija razvoja osigurala relativno velika financijska sredstva od turizma, što treba imati za posljedicu značajniji rast društvenog bruto prihoda i nacionalnog dohotka, kao i ekonomskog blagostanja stanovništva.

Ključne riječi: strategija razvoja, strateški ciljevi razvoja, strateški pravci razvoja, strateško upravljanje, turistička politika, komparativne prednosti

UVOD

Hrvatska je kao mediteranska i srednjoeuropska zemlja, bogata izuzetnim prirodnim resursima, koji sa vrlo sposobnim i obrazovanim turističkim djelatnicima, čine izuzetne mogućnosti za znatno povećanje inozemnog turističkog prometa. Za repozicioniranje Hrvatske na europskom turističkom tržištu i izgradnju novog turističkog identiteta nužna je kvalitativna transformacija gotovo svakog važnijeg segmenta turističke ponude i izrada strateškog plana, na svim razinama od gospodarskog subjekta do razine države, kako bi se uklonila neizvjesnost i omogućio cjelovit i sustavni nastup na tržištu. Na mikroekonomskoj razini, predstojećim razvojem privatnog poduzetništva, povećati će se broj malih i srednjih hotelskih poduzeća u većini turističkih destinacija. Zbog povećane konkurencije i dominacije velikih međunarodnih tvrtki, javlja se potreba strateškog promišljanja njihova razvoja, uske međusobne suradnje i suradnje s javnim institucijama kako bi se ponuda dovela na višu razinu kakvoće i osigurao dobar plasman i dugoročan razvoj poduzeća i destinacije u cjelini.

Razvojna strategija Hrvatske mora se, poglavito u postojećim odnosima raspodjele, temeljiti na pretpostavkama konzistentne i poticajne turističke politike države. Napore turističke industrije da se u Hrvatsku dovede što više stranih turista treba podržati i određenim mjerama ekonomske politike. Ako je turizam jedna od najznačajnijih skupina djelatnosti, tada toj "industriji" treba stvoriti uvjete poslovanja da može krenuti prema ravnopravnom natjecanju s najvećim turističkim destinacijama (npr. PDV stopa između 8 i 9%, ukidanje carina i PDV-a za razdoblje od pet godina na uvoz opreme za turizam, realan tečaj kune, itd.). Hrvatska svoju razvojnu strategiju treba usmjeriti na razvoj različitih oblika turizma, osobito rekreacijskog, zdravstvenog, poslovnog, kongresnog turizma, koristeći pri tome svoje komparativne prednosti. Neophodno je da Hrvatska napravi rekonstruiranje hotelijersko-turističkog prometa, zatim da dosljedno privatizira hotelijersko-turistička poduzeća kao i da usvoji europske standarde opremljenosti, kadrova i kvalitete usluga¹.

Hrvatska jedino unapređenjem kvalitete gotovo svih dijelova turističko-ugostiteljske ponude može potaknuti brži povratak na međunarodno turističko tržište, ali i osigurati ono što je uvijek najteže, a to je postizanje trajnog, stabilnog i uravnoteženog rasta u izuzetno oštrom i zahtjevnom konkurentskom okruženju.

1. PRIMJENA STRATEŠKE ANALIZE I STRATEŠKOG UPRAVLJANJA NA PODRUČJU HRVATSKOG TURIZMA

Izgledna pomoć u projekciji razvoja turizma Hrvatske jest upravo primjena strateške analize i angažiranje tima menadžera u provedbi funkcija strateškog upravljanja. Posebnu pažnju sa stajališta strateškog menadžmenta pridaje se izboru kadrova, informatizaciji i kontroli kao posljednjoj funkciji procesa strateškog upravljanja. Nakon ovako provedene analize, strateški menadžment ima odgovornost da osmisli, planira i implementira razvoj novih turističkih proizvoda u budućem razvoju hrvatskog turizma. Sa postojećim kapacitetima i njihovom malom iskorištenosti nije moguće očekivati dodatna ulaganja u proširenje istih. Potrebno je prije svega utvrditi interesne sfere emitivne potražnje i u tom smjeru djelovati na stvaranju novog, a ujedno i prepoznatljivog turističkog proizvoda u cilju produljenja turističke sezone i smanjenja sezonske fluktuacije. Na taj način postići će se više ciljeva, kao što su: veća iskorištenost postojećih kapaciteta, veći turistički promet i prihod, smanjenje fluktuacije radne snage i oživljavanje životnog ciklusa hotelskog poduzeća.

Da bi konkurentska sposobnost hrvatskog turizma na međunarodnom turističkom tržištu postigla zavidne rezultate, osjeća se potreba više razine određivanja poslovne politike turističkih poduzeća. Stoga se opravdanim ocjenjuje primjena strateške analize i strateškog upravljanja na području turizma, ne samo kao novog oblika menadžmenta, već kao nužnost u donošenju strateških poslovnih odluka.

¹ Avelini Holjevac, I., *Kontroling, Upravljanje poslovnim rezultatima*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.

U svrhu korištenja svih komparativnih prednosti u prirodnim i društvenim resursima u pogledu razvoja turizma, potrebno je odrediti ciljeve turističkog razvoja i turističke politike pojedinih regija i turističkih mjesta, ali i Hrvatske kao cjeline. To podrazumijeva da svaka regija, županija, općina i mjesto moraju imati svoju strategiju razvoja turizma te da se na tom temelju utvrdi jedinstvena strategija turizma u Hrvatskoj. Prilikom utvrđivanja svoje vlastite strategije razvoja turizma, Hrvatska mora voditi računa o suvremenim trendovima u europskom i svjetskom turizmu gdje je težište na kvaliteti, a ne na kvantiteti što podrazumijeva da se maksimalno koriste svi prirodni resursi i povijesno-kulturna baština te se maksimalna pažnja posvećuje zaštiti ljudskog okoliša kao bitnoj pretpostavci za razvoj zdravog i kvalitetnog turizma.

Pri koncipiranju razvojne strategije turizma u Hrvatskoj, treba realno utvrditi ciljeve, koncepciju i taktiku za njihovo ostvarivanje kako rezultat ne bi bio idealistički postavljena strategija koja neće imati osobite ekonomske i financijske rezultate. Strateške analize dosadašnjeg turističkog razvoja, kao i konkurentnog okruženja u kojem egzistira hrvatski turizam, ukazale su na bit osnovnih ideja koje moraju upravljati daljnjim turističkim razvojem destinacije, a to su: poboljšanje kvalitete svih aspekata turističke ponude; poštivanje interesa domicilnog stanovništva, naročito u području obiteljskog poduzetništva; ograničenje rasta te zaštita od turističke invazije, kao preduvjet zaštite okoliša te intenzivnije aktivnosti na kulturnom i ekološkom planu. U okviru definiranja strategije i politike razvoja turizma Hrvatske bitno je u ovom trenutku²:

- a) utvrditi dugoročne kvantitativne i kvalitativne ciljeve razvoja turizma,
- b) izvršiti kritičku analizu sadašnjeg stanja u turističkom gospodarstvu,
- c) definirati cjelovitu koncepciju dugoročnog razvoja turizma,
- d) definirati prioritete i različite oblike razvoja turizma zavisno od raspoloživih resursa u pojedinim županijama odnosno područjima Hrvatske,
- e) utvrditi komparativne prednosti u razvoju turizma u Hrvatskoj,
- f) utvrditi konkretne politike razvoja turizma,
- g) utvrditi potrebne akcije i instrumente za razvoj turizma u pojedinim područjima kao što su: pitanje obnove i rekonstrukcije hotelskih i turističkih naselja, investicijske politike, politike ponude i potražnje, politike standardizacije i sl.

Strategije trebaju konkretizirati predodžbe o ciljevima te utvrditi smjernice za mjere koje se moraju poduzeti na svim hijerarhijskim razinama.³ Imajući u vidu najnovije trendove na turističkom tržištu, čini se opravdanim zagovarati strategije prikazane u shemi 1. Uspjeh ovih strategija pretpostavlja stratešku dijagnozu, kojom treba informirati i mobilizirati sve nositelje ponude. Navedene strategije rezultat su istraživanja koja govore o "novom gostu", te strukture i nivoa ponude koju Hrvatska danas ima.

² Vuković, I., *Europske strategije razvoja hrvatskog turizma*, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, broj 1, 1996., str. 193.

³ Magaš, D., *Turistička destinacija*, Hotelijerski Fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 88.

Schema 1. Strategija i strateške mjere razvoja turizma Hrvatske

Strategija	Strateške mjere
Strategija kvalitete	1. kvalitativno poboljšati postojeću ponudu 2. organizirati grupu ponuđača 3. provoditi revolucionarnu razvojna politika prilagođenu povećanju kvalitete 4. procijeniti uspješnosti na temelju dodatne vrijednosti, a ne popunjenosti
Strategija 86%*	1. postaviti težišta u zaštiti okoliša 2. razviti komplementarne elemente ponude 3. oblikovati kulturne i prirodne resurse 4. oblikovati naselja s "atmosferaom" i "čistoćom"
Strategija domicilnog stanovništva	1. osmisliti i razviti posebne zone u destinacijama 2. poticati rekreacijske ponude koje donose nešto i domicilnom stanovništvu 3. sprečavati razvoj masovnog turizma, 4. pojačati sinergiju između pojedinih gospodarskih grana
Strategija vodećih destinacija	1. razviti destinaciju koja će biti uzor
Strategija očuvanja prirode	1. razviti i poticati uzorna ekološka rješenja 2. davati prednost kvaliteti, a ne proširenju ponude 3. iskoristiti netaknute predjele
Strategija zdravstvenog turizma	1. iskoristiti dugogodišnju tradiciju za razvoj zdravstvenog turizma (Opatija, Crikvenica, Makarska, Istra, itd.)
Strategija razvoja zaleđa	1. potpunije iskoristiti planine za skijaški turizam 2. razviti lovni turizam 3. zadržati ekološku očuvanost
Strategija izoliranog turizma (seoskog, poljoprivrednog, ili ribarskog tipa)	1. iskoristiti ponudu sela 2. seoske priredbe učiniti nezaboravnim doživljajem gosta (npr. branje maslina, grožđa, pravljenje vina, lov, ribolov i ribarenje) 3. ponuditi smještaj u seoskim domaćinstvima (npr. brojnih dalmatinskih ribarskih sela kao i sela u unutrašnjosti)
Strategija kulturne baštine	1. organizirati priredbe u starim povijesnim jezgrama 2. organizirati festivale (festival klapa, filma), kazališne predstave (npr. Dubrovačke ljetne igre) 3. organizirati tradicionalne događaje (Sinjska alka, ...) 4. organizirati religiozne svetkovine i hodočašća
Strategija kongresnog turizma	1. organizirati kongrese, konferencije i poslovne događaje
Strategija sportskog turizma	1. organizirati sportske priredbe 2. organizirati pripreme vrhunskih sportaša 3. organizirano praćenje značajnih sportskih događanja (ATP-turnir Umag, Svjetske jedriličarske regate, ...) 4. organizirati rekreativne priredbe 5. organizirati turizam avanturističkog tipa 6. organizirati škole raznih sportova
Strategija mora i priobalja	1. razvijati i poticati razvoj svih oblika nautičkog turizma u marinama i velikim nautičkim centrima 2. organizirati krstarenja velikim brodovima – botelima (cruising putovanja) 3. u ponudu uključiti robinzonski tip turizma 4. organizirati rekreacijske regate 5. organizirati tečajeve ronjenja i ostalih vidova zabave i sporta 6. organizirati elitni tip turizma npr. igrama na sreću na velikim brodovima u nacionalnim i međunarodnim vodama

* Strategija 86% u ovom smislu znači primjenu one strategije koja se bazira na odmoru i relaksaciji, jer 86% turista u hrvatskoj kao motiv svog dolaska navodi upravo odmor i relaksaciju.

Izvor: obrada autora prema Cicvarić, A., Perspektive razvoja turizma na Jadranu, Naše more, 45 (1-2), 1998.

Zbog suradnje s europskim zemljama potrebno je da strategija razvoja Hrvatske sadržava socijalnu i gospodarsku strategiju razvoja. Kada je riječ o socijalnoj komponenti europske strategije razvoja Hrvatske, nužno je da Hrvatska prihvati sve konvencije i standarde koji se odnose na građanska prava i slobode te da ih dosljedno primjenjuje. Na gospodarskom je planu nužno da Hrvatska najprije utvrdi svoje komparativne prednosti u odnosu na druge europske zemlje, napose u raspoloživim prirodnim i ljudskim resursima, kao i to da prednost u gospodarskom razvoju dade onim privrednim djelatnostima koje će na europskom i svjetskom tržištu dati najveći profit. Polazeći od dosadašnjih iskustava u razvoju turizma u Hrvatskoj, potrebno je razvijati alternativne strategije razvoja turizma Hrvatske na europskom tržištu polazeći pri tome od ekonomske moći i interesa turista iz pojedinih europskih zemalja za hrvatski turizam. Prilikom koncipiranja razvoja turizma, važno je izvršiti kritičku valorizaciju turizma u zadnjih nekoliko godina, pa na temelju toga utvrditi dugoročne strategije razvoja turizma u Hrvatskoj na svim razinama.

Stagnacija mediteranskog turizma pokazuje da su najviše zaostajale zemlje koje su turizam zasnivale na koncepciji Sun, Sea i Sand što više ne privlači turiste. Raznolikost programa boravka bogatijim sadržajem postaje neophodna potreba. Kako privući nove goste sa novim potrebama i željama, pitanje je koje se postavlja širom Mediterana. Mnoge zemlje traže i nalaze različite odgovore te Hrvatska stoga mora računati na sve jaču konkurenciju koja će dolaziti iz ponudom nama bliskih zemalja. Stoga se Hrvatskom turizmu mogu predložiti sljedeće strategije u smislu diverzifikacije ponude:

- slijediti strategiju visoke individualne kvalitete ponude, što znači da se sve više okreće prema "rješavanju problema za posebne ciljne skupine",
- u razvoju ponude naglasak i dalje davati odmoru i relaksaciji, jer 86% gostiju koji posjećuju Hrvatsku navode kao motiv za dolazak odmor i relaksaciju, kako se ne bi izgubila ta ciljna skupina,
- odrediti destinaciju s funkcijom "vodeće destinacije",
- ostvariti one projekte koji odgovaraju potrebama ne samo turista nego i domaćeg stanovništva,
- s obzirom na razvijenost industrije, posebnu pažnju obratiti zaštiti okoliša (posebno mora i gorja) da bi se mogle potpunije iskoristiti atraktivnosti obale,
- razvijati zdravstveni i lječilišni turizam,
- iskoristiti mogućnost sve veće potražnje za izoliranim turizmom seoskog, poljoprivrednog, planinskog, lovnog i ribolovnog tipa,
- ispostaviti kulturnu baštinu u turističkoj ponudi, te njome obogatiti turističke proizvode,
- obogatiti ponudu kongresnom djelatnošću,
- organizirati uvođenje sporta kao sastavnog elementa turističkog proizvoda Hrvatske i
- razvijati nautički turizam kroz obnovu i revalorizaciju postojećih, izgradnju novih nautičkih kapaciteta i upotpunjavanje postojeće nautičke ponude novim sadržajima.

Prema Ministarstvu turizma Republike Hrvatske, proces oplemenjivanja i osuvremenjivanja turističke ponude razvijao bi se u tri pravca. Prvi bi obuhvatio

podizanje opće razine kvalitete i standarda usluživanja u hotelskim objektima, što bi se postiglo dokapitalizacijom; drugi bi pravac imao za cilj one kapacitete koji su nepovoljni za promjene, prenamijeniti u poslovne prostore, stanove i apartmane za odmor; a treći bi pravac obuhvatio manji dio smještajne hotelske ponude koju bi trebalo fizički likvidirati, jer je pogrešno locirana, a ne udovoljava ni tržišnim ni estetskim kriterijima. Današnji razvitak turizma u Hrvatskoj valja u svim dimenzijama promatrati kroz prizmu sustava koji ulazi u razdoblje dubokih društvenih, političkih i gospodarskih promjena. Uz vlasničku pretvorbu, stvaranje tržišne infrastrukture te uz uspostavu novog pravnog sustava, prijeko je potrebno stvaranje novog identiteta turističkog sektora.

Posebno valja voditi računa o činjenici da njegov razvoj nije više moguće temeljiti na politici sektorskih prioriteta, kao ključnom kriteriju alokacije investicija, nego isključivo na kriterijima efikasnosti i profitabilnosti. U osmišljavanju razvoja ovog sektora značajan će utjecaj imati i promjene u gospodarskom sustavu vezane uz postupno uvođenje institucija tržišta rada i kapitala. Postoji potreba šireg uvažavanja turizma u profiliranju gospodarskog razvitka Hrvatske. To je rezultat ne samo sigurne tržišne perspektive turizma, nego i objektivne činjenice da se s malim kvantitativnim, ali značajnim kvalitativnim pomakom u ovom sektoru Hrvatske mogu osigurati daleko značajniji gospodarski učinci. Uporište za takvu tvrdnju nalazimo u današnjim izuzetno značajnim gospodarskim učincima tržišta i u činjenici da malo koja zemlja u "srecu" Europe može dugoročno ponuditi toliko izdašne i kvalitetne turističke potencijale kao Hrvatska.

Strategija razvitka turističkog sektora u danom trenutku, a u kontekstu ukupnog razvitka Hrvatske, ne može imati za cilj da određuje bilo kakve kvantitativne ciljeve i prognoze. Njen je temeljni zadatak da predloži pravce i smjernice tržišne transformacije, uzimajući, pri tome, u obzir nove okolnosti koje su povoljnijeg povijesnog karaktera i značenja za Hrvatsku. Strategijom razvitka turizma valja obuhvatiti sva bitna polazišta i odrediti se prema interesima Hrvatske u turizmu. Valja definirati bitna konceptijska uporišta transformacije i razvoja hrvatskog turističkog sektora te predložiti model restrukturacije i pretvorbe kao esencijalnih postavki privatizacije i tržišne efikasnosti ovog sektora. Valja utvrditi i osnovne marketinške, ekološke i kulturne politike u turizmu. Strategija razvoja turizma mora se odrediti prema pitanjima makroorganizacije turističkog sektora, kadrova i obrazovanja u turizmu. U novoj strategiji hrvatskog turizma treba polaziti od uravnoteženog razvoja ekonomskih, ekoloških i infrastrukturnih činitelja, temeljeći buduće aktivnosti na malim i racionalnim programima ambijentalne i autohtone vrijednosti, na programima inovacija, revitalizacija, selekcije i korekcije postojećih kapaciteta i resursa, jer će takvi projekti na najbolji način trajno i svekoliko afirmirati univerzalne i civilizacijske vrijednosti hrvatskog turizma i Hrvatske u cjelini.

2. STRATEŠKI CILJEVI RAZVOJA HRVATSKOG TURIZMA

Hrvatska već danas posjeduje prepoznatljiv image i osnovne vrijednosti na kojima je moguće graditi novi identitet Hrvatske u europskom okruženju. Iz tog razloga

Hrvatska upravo u sferi turizma može lakše nego drugdje dostići međunarodne konkurentske, tehnološke, marketinške, informatičke i upravljačke standarde.

Strateški ciljevi mogu se podijeliti na one koji doprinose na makroekonomskoj razini i na one koji doprinose na mikroekonomskoj razini. U kontekstu toga osnovni mikroekonomski ciljevi razvoja turističkog sektora Hrvatske su⁴:

- obnova, potpunija valorizacija i zaštita turističkog potencijala
- izgradnja novog identiteta i tržišno repozicioniranje Hrvatske kao jedne od vodećih turističkih zemalja Europe, Mediterana i Svijeta.

Makroekonomski strateški ciljevi turističkog razvitka prikazani su u shemi 2.

Nova strategija i novi image hrvatskog turizma temelji se na uravnoteženom i odgovornom razvoju, na konceptu aktivne zaštite prostora putem izgradnje, obogaćivanja i oživljavanja postojećih resursa, te uređenju i izgradnji, figurativno kažimo, etnosela, ekozavičajnih parkova, ekoloških zona, sportsko-zabavnih centara i klubova, kulturno-turističkih ambijenata, što zajedno daje novi identitet određenom odredištu. Posebice se moraju naglasiti raznolike mogućnosti koje se stvaraju razvijanjem i oživljavanjem nerazvijenih i neizgrađenih aglomeracija i područja te obnovom različitih tradicionalnih obrta i drugih djelatnosti, razvojem malih i kvalitetnih programa i aktivnosti u obliku otočkog, seoskog, gastronomskog (zdrava hrana), obiteljskog, kontinentalnog, kulturnog, ekološkog, edukativno-komunikacijskog, alternativnog i sportsko-rekreativno-zabavnog turizma.

Formiranje image-a Hrvatske kao tržišno ravnopravne mediteranske destinacije, kojim će Hrvatska zauzeti pozicije koje zaslužuje, obveza je i izazov svim sudionicima turističke ponude Hrvatske na svim razinama: od Ministarstva turizma i Hrvatske turističke zajednice, preko različitih udruženja turističkog gospodarstva, hotelskih poduzeća, turističkih agencija do domaćinstava koji na svojim razinama trebaju definirati svoju ulogu i mjesto u turističkom razvitku. To je pitanje turističke politike, to je pitanje ljudskog potencijala za potrebe turizma. Bez kvalitetne potpore i kontinuiranog praćenja turističkog razvitka, bez stimulativne, npr. specifične kreditne ili porezne politike ne može se očekivati odgovarajući turistički razvitak.

U Hrvatskoj postoje tri upravljačke razine i strukture: Ministarstvo turizma, Gospodarska komora i Hrvatska turistička zajednica. Svaka od njih, a osobito u zajedničkom utjecaju na razvoj turizma imaju kao osnovu za svoje djelovanje, odnosno kao operativni instrument – Glavni turistički plan, tj. Master plan. Nadovezujući se na Razvojnu strategiju i operacionalizirajući njene navedene makro ciljeve, Glavni turistički plan Hrvatske ističe sljedeće koncepte daljnjeg turističkog razvoja zemlje: poboljšanje kvalitete svih aspekata turističke ponude; poštivanje interesa domicilnog stanovništva, što se odražava u davanju prednosti projektima malih i srednjih razmjera oslonjenih na obiteljsko poduzetništvo; ograničavanje rasta kao nužnog preduvjeta zaštite okoliša; te intenziviranje ekološke orijentacije, s obzirom da je očuvana okolina preduvjet ostvarivanja turističkog prihoda.

⁴ *Razvojna strategija hrvatskog turizma*, NN, broj 113, 1993., str. 2587.

Schema 2. **Strategijski ciljevi turističkog razvitka**

STRATEGIJSKI CILJEVI	ZADATAK I NAČIN OSTVARIVANJA
Društveni ciljevi	
1. Kvaliteta života	Obuhvaća sve rekreativne, kulturne, zdravstvene, socijalne, ekološke i druge uvjete koji pridonose humanizaciji života
2. Međunarodna promocija nacionalnih vrednota	Jedan od načina promocije i sudjelovanja zemlje u globalnoj kulturi i razvitku međunarodne zajednice
Ekonomski ciljevi	
1. Povećanje proizvodnje	Ostvaruje se razvitkom uslužnih i proizvodnih djelatnosti, te širenjem tržišta, a time i povećanjem proizvodnje u postojećim djelatnostima i aktiviranjem neiskorištenih proizvodnih resursa
2. Zaposlenost	Povećava se stupanj sezonske i stalne zaposlenosti, mijenja se struktura zaposlenih, apsorbira nezaposlenost primarnog i sekundarnog sektora itd.
3. Efikasnija alokacija faktora proizvodnje	Ostvaruje se povećanjem stupnja korištenja faktora, potiče konkurentnost, mobilnost faktora, izlaže međunarodnom utjecaju, podjeli rada itd.
4. Platna bilanca	Ostvaruju se prihodi od izvoza turističkih usluga, što pridonosi ravnoteži bilance i/ili poboljšava kvalitativnu strukturu izvoza, osobito slabije razvijenih zemalja
5. Stimuliranje razvitka regionalnih područja	Uključuje različite oblike poticanja razvitka putem razvitka turizma, i to regionalnih područja koja za to imaju prirodne uvjete
6. Zaštita čovjekova okoliša	Uključuje zaštitu i valorizaciju svih turističkih resursa, a osobito prostora na turističkim područjima
7. Infrastrukturna opremljenost	Razvitak turizma podiže rentabilnost visokih ulaganja u infrastrukturno opremanje slabije razvijenih područja, što je onda osnova ukupnog razvoja
8. Stimuliranje razvitka	Sezonalnost i druge karakteristike proizvodnje u djelatnostima koje proizvode turistička dobra, predstavljaju i selektivni način djelovanja ekonomske politike na njihov razvitak
9. Prestrukturacija osobne potrošnje	Proces promjena u potrošnji jedan je od faktora promjena u strukturi proizvodnje, turizam mijenja strukturu potrošnje samih turista i onih koji proizvode turistička dobra
10. Kolektivne potrebe	Turizam participira u stupnju zadovoljenja i kvaliteti kolektivnih potreba. Pojedine zemlje nastoje uzdignuti turističke potrebe na razinu kolektivnih potreba
11. Promjene u strukturi raspodjele	Ostvaruju se na pravcu prostorne, međunacionalne i intersocijalne raspodjele dohotka
12. Stabilizacija cijena	Cilj je usmjeren na preusmjeravanje potražnje i na sprečavanje inflatornih žarišta nastalih prostornom i vremenskom koncentracijom potražnje
13. Pобољшanje opskrbe	Doprinosi kvaliteti opskrbe na turističkim područjima, ali i potencira oscilacije u opskrbljenosti
14. Promjene u populacijskoj i radnoj strukturi	Razvitak turizma prestrukturira stanovništvo i radni potencijal, čime utječe na ciljeve populacijske politike
15. Radno i slobodno vrijeme	Rast turističkih potreba, između ostalih, djeluje na širenje prostora, oblika i sadržaja slobodnog vremena

Izvor: priređeno prema Dulčić, A.: *Turizam, načela razvoja i praksa*, Institut za turizam, Zagreb, 1991., str. 108. i 109.

Glavni turistički plan Hrvatske je temeljiti operativni dokument cjelovite preobrazbe ovog sektora, do razine turističke destinacije, kojim bi se trebali objektivizirati poslovni potencijali, utvrditi regionalni proizvodi, prostorna politika, politika prave privatizacije, strateški marketing, sustav obrazovanja u turizmu, organizacijsko ustrojstvo i sve njegove odrednice. Riječ je o izrazito bogatoj i opsežnoj stručnoj ili ekspertnoj ocjeni, ne samo dosadašnjeg razvoja turizma i njegovih učinaka, već prije svega analizi i ocjeni razvojnih potencijala, njihovoj tržišnoj relevantnosti i vrijednosti, razvojnih ograničenja i slabosti, te konačno analizi i ocjeni cjelokupnog organizacijskog i institucionalnog sustava njegova dosadašnja razvoja i rasta, današnjeg stanja potrebnih promjena, posebice uključivanja stranih investicija i znanja u razvojne procese hrvatskog turizma. Glavni turistički plan trebao bi predstavljati provedbenu osnovu dugoročne politike razvoja hrvatskog turizma s naglaskom na uključanju u europske i svjetske turističke i gospodarske tijekove. Da bi se to postiglo, potrebno je definirati osnovni razvojni pravac hrvatskog turizma, sukladno svjetskim trendovima ponude i potražnje, a to znači sukladno međunarodnim normama i standardima turističke industrije i uobičajenih oblika uključivanja interesa privatnog kapitala, banaka, touroperatora i inozemnih partnera u rad i razvoj.

Vođenje državne, regionalne i poslovne turističke politike danas više nije moguće zasnivati na ekonomskim naslućivanjima i iskustvima, već je potreban znanstveni pristup kompleksnoj problematici reguliranja i optimalizacije razvoja turizma na kratki, srednji i dugi rok, u čijoj je osnovici njegovo planiranje⁵. Ono što postojeću strategiju hrvatskog turizma čini nesavršenom jest nepostojanje detaljnih strateških ciljeva i prioriteta te mjera za njihovo ostvarenje. To traži da se na osnovi analize stanja našeg hotelijerstva u odnosu na konkurenciju utvrdi daljnja razrada općih ciljeva i prioriteta turističke politike, te da se donesu konkretne mjere i planovi radi jačanja razvojne komponente cjelokupnog turizma i hotelijerske djelatnosti kroz određivanje prioriteta i odgovora na pitanje: što unapređivati, što unapređivati jače, što sačuvati, a što napustiti?

Hrvatska se može, sa eliminacijom konstatiranih slabosti i iskorištenjem prednosti, u kratkom vremenu uvrstiti među turističko razvijene zemlje i ostvarivati značajan dohodak od turizma. Jer bez obzira na prirodna bogatstva i prostorne mogućnosti za razvoj turizma suvremeno turističko potraživanje ne omogućuje veliko povećanje turističkog prometa, te je potrebno razvoj turizma usmjeriti na kvalitetu ponude i na toj osnovi u povećanje turističke potrošnje. Za iskorištenje svih prednosti i prilika koje turizam nudi, za cjelokupan razvoj, morale bi sve aktivnosti, koje neposredno i posredno utječu na mogućnosti ostvarivanja turističkog prometa, biti usmjerene u postizanje zajedničkog cilja.

Razvoj prepoznatljivih i tržišno zanimljivih, kvalitetnih turističkih proizvoda, temeljiti će se na korištenju domaćeg znanja i stvaralaštva, prirodnog i kulturnog nasljeđa te drugih datosti i prednosti, kojima će se Hrvatska uvrstiti u turistički razvijene zemlje. Potrebno je razvijati proizvode, koji će se probiti na turističkom tržištu, na kojem je ponuda veća od potražnje, pa znači, da je potrebno razvijati

⁵ Vukonić, B., *Turizam i razvoj: s posebnim naglaskom na zemlje u razvoju*, Školska knjiga, Zagreb, 1987., str. 163.

konkurentnost na osnovu kvalitetno drugačije turističke ponude, odnosno primijeniti strategiju diferencijacije, koja se oslanja na posebnosti i prednosti koje Hrvatska ima u usporedbi sa turističko razvijenim susjednim zemljama. Ujedno, ne smije se smetnuti s uma da ti proizvodi moraju odgovarati očekivanjima odabranih grupa potrošača.

Iz pregleda prednosti i nedostataka sadašnje ponude i prilika za razvoj turizma, moguće je zaključiti, da Hrvatska nije razvijala turističke proizvode koji bi se po svojim kvalitetnim osobinama puno razlikovali od susjednih zemalja. Kod oblikovanja različitih proizvoda, s kojima se Hrvatska može ravnopravno takmičiti na stranim tržištima, potrebno je uvažavati sljedeća osnovna načela:

- organski razvoj, koji zahtjeva planirano i postepeno uključivanje različitih usluga i kapaciteta u turističku ponudu na osnovi provjerenih i ekonomsko opravdanih dugoročnih potreba, te
- kvalitetan razvoj usluga, koji će ocijeniti i sačuvati baštinu te okolinu kao temelje turističke privlačnosti te sa njihovom nadgradnjom zadovoljiti očekivanja i potrebe gostiju.

Suvremeno razumijevanje kvalitete u turizmu ne odnosi se samo na turističku infrastrukturu, nego na cjelokupnu životnu okolinu. Zato je potrebno u razvoju i pripremi, te promociji i prodaji uvažavati cjelovitost i ovisnost usluga i proizvoda na određenom području. Mogućnosti za stvaranje različitih proizvoda su brojne, ali svi proizvodi nisu sposobni da se samostalno probiju na tržištu, na kojem je ponuda veća od potražnje. Primjeren odaziv je moguće postići samo na osnovu diferencijacije proizvoda i izbora onih, koji se prepoznatljivo razlikuju po svom sadržaju i osobinama. Takvi karakteristični proizvodi, kojih nema puno, privlače na sebe brojne ponude, te nude mogućnost međusobnog planiranog ispreplitanja, koje je ovisno od svakojakog potraživanja. Pri oblikovanju novih turističkih proizvoda, Hrvatska bi se trebala osloniti prije svega na svoje komparativne prirodne danosti, kojima bi se pomoću dodatnih djelatnosti povećala vrijednost i konkurentna sposobnost. Da bi sadašnji proizvodi postali konkurentni, potrebno ih je nadopuniti po sadržaju i po obliku te ih onda adekvatno tržišno pozicionirati. Na osnovu potraživanja je potrebno oblikovati mix različitih ponuda i programa, koji su bazirani na raznolikosti usluga i drugih privlačnosti za gosta. Potrebno je na osnovu kulturnog identiteta i posebnih osobina područja, pripremiti cjelovite ponude, u kojima će usluge biti komplementarne i do detalja kvalitetno doradene i ponuđene. Puno više pažnje treba posvetiti kvaliteti pojedinih usluga u okviru cjelovite ponude. Ponudu treba usmjeriti na razvoj samo nekolicine proizvoda, ali kvalitetnih, koji su vezani za more, prirodu i pogodnu klimu, sa kulturnom baštinom, prirodnim ljepotama te se udaljiti od sadašnjeg image-a klasične ponude sunca i mora. Potrebna je također veća specijalizacija i kvaliteta proizvoda te njihova podjela s obzirom na mogućnost iskorištenja različitih tržišnih segmenata. Treba naglasiti nužnost razvoja različitih rekreativnih i zabavnih usluga uz more, te bolje uređenje plaža i kupališta, a akcenat svakako treba dati i razvoju nautičkog turizma. Koristi koje bi gost mogao uživati na ovom području, trebale bi proizlaziti iz aktivnosti na obali u zabavi, odmoru, sportu i rekreaciji. U turističkoj ponudi bi morale doći do izražaja osobine, koje diferenciraju ovo područje, odnosno privlačnost koja predstavlja mogućnost otkrivanja prirodnih atraktivnosti. To znači da ne bi imalo smisla razvijati veći broj velikih smještajnih kapaciteta i lanaca hotelskih naselja ukoliko bi oni narušavali prirodni sklad i stare očuvane naslijeđene prirodne

jezgre. Samu diferencijaciju moglo bi se postići kombiniranjem proizvoda mora i priobalja sa lječilišnim, poslovnim, sportskim i ostalim selektivnim oblicima turizma.

Hrvatska je relativno mala zemlja na kojoj bi se cjelokupna turistička ponuda trebala nadopunjavati a ne isključivati. Upravo nadopunjavanje proizvoda i ponuda omogućuje da se iskažu prednosti koje su odlučujuće za uspješan turistički razvoj.

Osnovni koncept turističke ponude, koja diferencira Hrvatsku od drugih zemalja, bazira se na osobinama male kultivirane i šarolike zemlje, mora sa tisuću otoka, zemlje u kojoj odmor znači psihičku i fizičku relaksaciju i regeneraciju. Osim toga Hrvatska je zemlja gostoljubivih i ljubaznih ljudi te ju je moguće otkrivati na ugodan i siguran način. Ovaj koncept u skladu je sa stvarnim osobinama ponude, i potrebno ga je što prije promovirati i tako spriječiti, da Hrvatsku i dalje prati image u turističkom pogledu zaostale zemlje. S aspekta očekivanja turista, među sve Hrvatske turističke proizvode, akcent treba staviti na pozitivne osobine aktivnog, relaksirajućeg i zdravog odmora u prirodnoj okolini mora sa tisuću otoka.

3. MJERE KOJE UTJEČU NA RAZVOJ TURIZMA

Postavljanje ostvarivih ciljeva i politike, odnosno pravaca i načina djelovanja za postizanje razvojnih ciljeva na području turizma, traži izbor mjera makroekonomske politike, koji se odnosi prije svega na:

- stimuliranje razvoja usluga i infrastrukture;
- stimuliranje stranog i domaćeg prometa i prilagođavanje kvalitete turističke ponude s obzirom na potraživanje, odnosno očekivanje turista;
- planiran razvoj turističkih centara na zaokruženim turističkim područjima;
- osiguravanje stabilnosti, sigurnosti i zaštite turista kao potrošača;
- podjednak regionalni razvoj;
- zaštitu i obnovu izvora za razvoj turizma te sačuvanje narodnih i drugih kulturnih sadržaja;
- stimuliranje kvalitete kao načela razvoja i marketinga;
- očuvanje i isticanje posebnosti i identiteta;
- organiziranu suradnju privatnog i javnog sektora;
- razvoj znanja i stalnog obrazovanja;
- razvoj poduzetništva i na
- stimuliranje aktivnosti turističkih i drugih društava, koja obogaćuju turističku ponudu.

Većina navedenih mjera, na područjima koja su neophodna za planiranje razvoja turizma, nisu još u potpunosti opredijeljene, zato ih tretiramo kao pretpostavke a ne kao činjenice na temelju kojih bi mogli realizirati određena usmjerenja i djelatnosti. Njihovo izvođenje stoga je predmet sadržaja programa aktivnosti za postizanje postavljenih ciljeva, koji slijede ovoj rezoluciji. Konkretno aktivnosti i mjere koje se poduzimaju za poticanje turizma razlikuju se među pojedinim zemljama, a najviše je onih usmjerenih na stvaranje preduvjeta razvoja (infrastrukture), privlačenje turista i razvoj kapaciteta turističke ponude (najčešće hotelijerstva).

Selektivnom politikom poticanja investicija većina je mediteranskih zemalja u različitim fazama razvoja usmjeravala ulaganja, bilo u odgovarajuće vrste objekata (nedostajućih) ili u određena područja (koncentracija napora, regionalna distribucija ili drugo). Tako je prvenstvo u jednom razdoblju imalo ulaganje u nove kapacitete, a u drugom u modernizaciju, zatim u određene vrste objekata, određene regije, itd., a ta su prvenstva uvijek podržavale mjere turističke i fiskalne politike.

U nastavku rada izneseno je nekoliko vrlo zanimljivih primjera formuliranja mjera turističke politike iz raznih zemalja, na temelju kojih je moguće vrlo brzo utvrditi zainteresiranost države za turistički razvoj i istovremeno razinu dostignutog stupnja razvitka zemlje.⁶ U posljednje vrijeme Grčka daje prioritet izgradnji objekata tzv. zdravstvenog turizma, Portugal modernizaciji postojećih kapaciteta za smještaj, Turska novogradnji svih vrsta kapaciteta s naglaskom na rekreativne komponente, itd. Mjere turističke politike Francuske usmjerene su prema predstavljanju zemlje kao destinacije koja nudi ekstremno različit asortiman turističkih usluga (čak 28 turističkih proizvoda), omogućujući na taj način uživanje u različitim aktivnostima i zadovoljenje različitih potreba. Francuska potiče izgradnju ponude u unutarjerm (planinskom) dijelu, izgradnju tzv. "familijarnih" kapaciteta (za smještaj višečlanih obitelji) u ostalim područjima, a svoju ponudu u budućnosti temelji na sportskom turizmu, pogotovo na golfu i skijanju. itd. Austrija usmjerava svoju aktualnu turističku politiku u četiri pravca i to na zaštitu potrošača, zaštitu resursa, poticanje dolazaka turista (istraživanje tržišta, promocija, olakšice) i na razvoj ponude (infrastruktura, kapaciteti, obrazovanje, poslovne stimulacije). Teži proširivanju turističkog proizvoda promovirajući ga za mlađu generaciju. Italija promovira unutrašnjost zemlje i nove oblike turističke ponude, bazirane prvenstveno na zimskom, te seoskom turizmu, mijenjajući na taj način image zemlje "sunca, mora i pijeska" koji ne može više zadovoljiti potrebe suvremenih turista. Španjolska započinje s promjenama još početkom 90-tih godina naglašavajući poboljšanje kvalitete usluga. Ulaže se u turističku infrastrukturu i očuvanje okoliša. Osim modernizacije turističkih objekata i turističkih atrakcija, naglasak se daje na kulturne vrijednosti, koje upotpunjuju postojeću ponudu. Velika Britanija primjenjuje direktne intervencije u infrastrukturi, kreditiranje investicija u ponudu, financiranje istraživanja i promocije, mjere za zaštitu potrošača (standardi, klasifikacija, kontrola), te mjere za produžetak turističke sezone.

U jednom od često citiranih materijala Svjetske turističke organizacije, pod nazivom "Povećana međunarodna konkurencija – novi izazov za turističke politike europskih zemalja", autori Keller i Smeral pišu: "Svaka zemlja koja se odnosi prema turizmu kao strateškom sektoru gospodarstva mora imati aktivnu turističku politiku:" analizirajući ciljeve i ulogu turističke politike u zemljama koje imaju slične probleme našima, iznose i mišljenje: "U slučaju gospodarstva u tranziciji koja imaju turističke potencijale, razvojno orijentirana turistička politika najbolja je opcija. Dok su privatne inicijative prečesto zanemarene, država mora imati vrlo aktivnu ulogu u razvitku turizma."⁷

⁶ Djelomično bazirano na WTO, *Global Tourism Forecasts to The Year 2000 and Beyond*, Europe, vol. 5, 1994.

⁷ WTO, *Faced with Worldwide Competition and Structural Changes: What are the Tourism Responsibilities of European Governments*, Salzburg, 1997., str. 19.

Ako prihvatimo da se "... turističkom politikom usmjeravaju interesi i aktivnosti svih čimbenika koji su uključeni u turizam neke zemlje radi formiranja optimalne i time efikasne turističke ponude, spremne za prijem i pružanje gostoprimstva domaćoj i inozemnoj turističkoj potražnji, radi zadovoljavanja poslovnih, gospodarskih i zajedničkih interesa, kako pojedinačnih sudionika ponude tako i zemlje u cjelini"⁸, onda se moramo založiti za aktivnu turističku politiku, koja prije svega potiče cjelokupan razvitak djelatnosti. Ako prihvatimo da su temeljni ciljevi naše turističke politike poboljšanje kvalitete usluga, povećanje turističke potrošnje i zaštita okoliša, moramo potencirati i činjenicu da je bitka za svaki turistički dolazak i svako turističko noćenje preduvjet za uspješan kvantitativni povratak turizma, bez čega nema kontinuirane mogućnosti za daljnji selektivan pristup turističkom razvitku.

"Valja se još jedanput otvoreno zapitati što su ograničenja europeizaciji promišljanja i izvedbe hrvatske državne turističke politike. Ili pak, zašto hrvatska državna turistička politika ne otpočne pregovore s relevantnim svjetskim partnerima o budućnosti hrvatskog turizma. Ukoliko se može malo ostvariti na razini prakse, može se i treba puno ostvariti na razini ideja i njihova približavanja praksi. Za hrvatski je turizam danas najpogubnije bavljenje formom, a ne stvarnim sadržajem koliko god težak on bio"⁹.

4. KONCEPCIJA DUGOROČNOG RAZVITKA HRVATSKOG TURIZMA

Novi koncept razvitka nije norma ili plan razvoja, već splet konkretnih uvjeta koji svojim parametrima utječu na ponašanje i rezultate akcija nosilaca razvoja.¹⁰ Konceptcija razvoja je okvir u kojem se poduzimaju razvojne akcije i ostvaruju stratezijski ciljevi. To je način funkcioniranja reprodukcijskog procesa, kojim je determinirano djelovanje ili ponašanje aktera razvojnog procesa. Svaka strategija razvoja pa tako i turizma, ima za cilj realizirati određenu koncepciju razvoja. Pri tom je bitno da se raspolože znanstvenim spoznajama o koncepciji razvoja. U razvojnoj praksi često se koncepcija razvoja idealizira, odnosno institucije koje donose i provode strategiju nemaju dovoljno saznanja o tome kako funkcionira okruženje. To su obično razlozi zbog kojih se dobro zamišljene i formulirane strategije ne ostvaruju.

"Razvojna strategija hrvatskog turizma" (1993.) je upozorila već tada na većinu problema, tako da je bila dobra osnova za razradu "Koncepcije dugoročnog razvitka hrvatskog turizma" (1998.). Sve polazne analize spomenute razvojne strategije vodile su samo jednom i temeljnom zaključku: nužno je temeljito mijenjati dotadašnju hrvatsku turističku razvojnu koncepciju. U tom kontekstu prihvaćeni su prijedlozi, koji se mogu jednostavno izraziti sintagmom 'repozicioniranje hrvatskog turističkog proizvoda'. Taj jednostavni izraz sadržavao je zapravo globalnu orijentaciju ka turizmu kao jednom od temeljnih gospodarskih sektora u Hrvatskoj, te prijedlog brojnih aktivnosti na legislativnom, investicijskom, marketinškom i drugim područjima

⁸ Ibidem, str. 20.

⁹ Dragičević, M., *Mit i stvarnost hrvatskog turizma*, Turizam, broj 11-12, 1995., str. 204.

¹⁰ Dulčić, A., *Koncepcija razvitka hrvatskog turizma*, Tourism and Hospitality Management, god.1, broj 2, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1995., str. 303.

djelovanja. Rezimirajući ove rezultate u ostvarivanju usvojenih, zacrtanih, strateških ciljeva hrvatskog turizma, primjećuju se područja u kojima je operativno vrlo malo ili nedovoljno poduzimano. Međutim, postoje područja djelovanja u kojima su postignuti značajni rezultati među kojima se izdvaja: u okviru politike postizanja kvalitetnije turističke usluge, postepeno uvođenje međunarodnih standarda kvalitete ponude smještaja i usluga (npr. kategorizacija, ekološki standardi i sl.); rekonstrukcija i izgradnja brojnih cestovnih prometnica, nabava novih zrakoplova, brodova i trajekata, razvoj telekomunikacija; te razvoj privatne inicijative, tržišnih i kapitalnih odnosa. Sukladno sadašnjem stanju hrvatskog turizma i potrebama ubrzanog izlaska iz tranzicijske faze, globalnim ciljevima dugoročnog razvitka hrvatskog turizma osigurala bi se egzistencija lokalnom stanovništvu, stabilan dugoročan razvoj ruralnih i otočnih područja te dodatno tržište za domaće proizvode. Kako je pak riječ o viziji dugoročnog razvitka hrvatskog turizma, osnovno je, stoji u Konceptiji¹¹, da Hrvatsku ne treba uspoređivati s najrazvijenijim turističkim zemljama (Španjolskom, Italijom, Francuskom ili Austrijom), već treba težiti tome da po veličini fizičkog prometa i ostvarenom prihodu zauzme između 7. i 10. mjesta u Europi (pozicija prema Konceptiji dugoročnog razvitka Hrvatskog turizma).

Nova je vizija dugoročnog razvitka hrvatskog turizma temeljena na "održivom turističkom razvitku", povećanju kvalitete turističkog proizvoda, destinacijskoj turističkoj politici razvoja, specijalizaciji i razvoju diferenciranih proizvoda, restrukturiranju ponude smještaja, uređenju totalnog okoliša te korporativnoj preobrazbi vodećih turističkih poduzeća.

ZAKLJUČAK

Ovisno o razini izgrađenosti tržišnih odnosa i institucija, turizmom se upravlja odgovarajućom turističkom politikom i tzv. glavnim planovima turizma na razini zemlje, njenih regija ili destinacija. Tamo gdje su uspostavljeni jasni odnosi i uloge između poduzetničkog i javnog sektora, turistička politika kao sastavni dio nacionalne ekonomske politike svodi se na instrumente fiskalne, kreditno-monetarne, vanjsko-trgovinske, radno-socijalne, komunalne, zemljišne, ekološke, kulturne i drugih politika kojima država regulira vlastite gospodarske, socijalne i prostorno-ekološke i kulturne procese. Unutar samog sektora turizma regulira se i politika nacionalne turističke promocije, te specifični standardi i kontrola kvalitete direktne turističke ponude.¹²

Restrukturiranje i razvitak turističke ponude također se ubrajaju u osnove razvojne politike. Valja očekivati da će u tom procesu doći do povećanja osnovnih smještajnih kapaciteta. Pritom će se podržati razvoj hotela koji će poslovati veći dio godine, zatim malih obiteljskih hotela i onih s lokalnim i drugim specifičnim obilježjima, razvoj tematskih i klupskih sadržaja unutar postojećih objekata, povezivanja komercijalnog i poslovanja nekretninama (time share, zakupi stranih management kompanija itd.), razvoj lokalnih management kompanija u hotelijerstvu te razvoj tematskih parkova i novih produkata (terme, vinske ceste, dvorci, kongresi itd.).

¹¹ Konceptija dugoročnog razvitka hrvatskog turizma, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Privredni vjesnik, Zagreb, 1998., str. 5.

¹² Ibidem, str. 10.

Prostorna i ekološka politika u turizmu, temeljena na konceptu "održivog razvoja turizma", zahtijeva usklađivanje turističke izgradnje s kapacitetima prostora i urbanističkim planovima, usvajanje pravila i procedura za izdavanje koncesija, uključivanje lokalnih turističkih zajednica u stalno praćenje kakvoće kvalitete vode, mora i zraka, kao i obrazovanje lokalnog stanovništva u očuvanju okoliša. Osim toga, osnovne razvojne politike u turizmu, ukazuju na potrebu većeg intersektorskog povezivanja turizma s nacionalnom kulturnom politikom kao i razvoja prometne infrastrukture u korelaciji s nacionalnom turističkom politikom. Pretpostavljaju se i značajna ulaganja u ljudski kapital, kao i aktivno sudjelovanje u svim aktivnostima Svjetske turističke organizacije i praćenje aktualnih trendova.

Bez korištenja europskih i svjetskih iskustava u razvoju modernog managementa, zatim korištenja različitih strategija na jedinstvenom europskom tržištu, zatim bez primjene europskih standarda u prostoru, opremi i kadrovima te u informacijsko-tehnološkoj opremljenosti teško će se moći ostvariti europska kvaliteta turističkih usluga i ekonomski iskoristiti komparativne prednosti Hrvatske u odnosu na druge europske zemlje.

U kontekstu navedenog, glavni bi se pravci razvoja turizma u Republici Hrvatskoj mogli formirati na način da je potrebno: otkloniti smetnje i nedostatke u dosadašnjem razvitku turističko-gospodarske djelatnosti uz uvažavanje i prihvaćanje pozitivnih iskustava; obnoviti razrušene i devastirane turističko-gospodarske objekte u skladu sa strukturnim zahtjevima suvremenog doba; bitno promijeniti strukturu smještajnih kapaciteta prema svim elementima njezine strukturnosti – programske, tehničko-tehnološke, vlasničke, organizacijske i upravljačke naravi, zaposlenosti i zapošljavanja, a posebice u odnosu na visokostručne i vodeće kadrove; inovirati turistički proizvod i turističku ponudu obogatiti novim segmentima, njihovim oblicima, sadržajima, promocijama, a posebice u odnosu na međunarodno turističko tržište; uspostaviti odgovarajuće poduzetničke organizacijske oblike i oblike upravljanja; uskladiti ukupni razvitak s potrebama i zahtjevima suvremenog turizma i svjetskih turističkih trendova, potreba i očekivanja stanovništva u turističkim mjestima; postići odgovarajuću naobrazbu i permanentno usavršavanje menadžmenta i uslužnog osoblja i određenu turističku edukaciju djelatnika i službenika u turističkim destinacijama; prihvatiti europske standarde, kriterije i filozofiju u ekonomskom i socijalnom ponašanju gospodarskih i društvenih subjekata; te uspostaviti ekonomsku razvojnu politiku zemlje koja će poticati i stvarati institucionalne uvjete, prikladne primjerenom razvitku turističko-gospodarske djelatnosti kao integralnog dijela ukupnog ekonomskog i socijalnog života Hrvatske.¹³

Hrvatska se nalazi pred afirmacijom, na tržišnim premisama zasnovane, koncepcije razvoja turizma. To nije moguće realizirati nikakvim programom, bez promjena uvjeta koji oblikuju ponašanje svih aktera u turističkom sektoru. Nova koncepcija razvoja hrvatskog turizma zavisit će od promjena u vanjskom okruženju, te je potrebno upoznati globalne trendove svjetskog turizma i utvrditi njihov odraz na koncepciju razvoja turizma Hrvatske.

¹³ Djelomično citirano prema Vizjak, A., *Hrvatski turizam u europskoj i svjetskoj razmjeni*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 131.

Stoga, Hrvatska treba strategiju razvitka turizma koja je orijentirana u dva osnovna pravca, prvo, potrebna je strategija koja će u datim uvjetima iskoristiti raspoloživi razvojni potencijal, i drugo, Hrvatska treba strategiju koja će biti usmjerena na promjene razvojnih uvjeta, kako bi izašli iz dosadašnjeg modela i afirmirali tržišni model razvitka turizma.¹⁴

LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I., *Kontroling, Upravljanje poslovnim rezultatima*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
2. Cicvarić, A., *Perspektive razvoja turizma na Jadranu*, Naše more, 45 (1-2), 1998.
3. Dragičević, M., *Mit i stvarnost hrvatskog turizma*, Turizam, broj 11-12, 1995.
4. Dulčić, A., *Koncepcija razvitka hrvatskog turizma*, Tourism and Hospitality Management, god.1, br. 2, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1995.
5. Dulčić, A.: *Turizam, načela razvoja i praksa*, Institut za turizam, Zagreb, 1991.
6. *Koncepcija dugoročnog razvitka hrvatskog turizma*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Privredni vjesnik, Zagreb, 1998.
7. Magaš, D., *Turistička destinacija*, Hotelijerski Fakultet Opatija, Opatija, 1997.
8. Vizjak, A., *Hrvatski turizam u europskoj i svjetskoj razmjeni*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997.
9. Vukonić, B., *Turizam i razvoj: s posebnim naglaskom na zemlje u razvoju*, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
10. Vuković, I., *Europske strategije razvoja hrvatskog turizma*, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, br. 1, 1996.
11. WTO, *Global Tourism Forecasts to The Year 2000 and Beyond*, Europe, vol. 5, 1994.

Zusammenfassung

DIE ROLLE DER STRATEGISCHEN LEITUNG IN DER KONZEPTION DER LANGFRISTIGEN ENTWICKLUNG DES KROATISCHEN TOURISMUS

Der Tourismus, als eine der wichtigsten wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Tätigkeiten unserer Zeit, impliziert jetzt und in der bevorstehenden Periode die wirtschaftliche und soziale /gesellschaftliche/ Entwicklung der Republik Kroatien. Mit Rücksicht darauf, dass mehr als ein Drittel der europäischen Bevölkerung in den Fremdenverkehr in der Welt eingeschlossen ist und da gleichzeitig persönliche und gesellschaftliche Bedürfnisse nach touristischen Dienstleistungen und Reisen in neue Destinationen ständig größer werden, ist es wichtig, dass Kroatien sich an diese modernen Trends von Angebot und Anfrage im Fremdenverkehr anpasst. Als ausgesprochen touristisch orientiertes Land mit sehr entwickelten Natur-, menschlichen und kapitalen Ressourcen für die Entwicklung des Fremdenverkehrs, die wichtige komparative Vorteile in Bezug auf die anderen europäischen Länder darstellen, würde Kroatien durch seine Werbung und angemessene Entwicklungsstrategie einen der wichtigsten Plätze auf dem europäischen touristischen Markt einnehmen. Gerade diese angemessene Entwicklungsstrategie würde relativ große Finanzmittel vom Tourismus sichern, deren Folge das Wachstum des Bruttosozialproduktes und des Nationaleinkommens sowie des wirtschaftlichen Wohlstandes wäre.

Schlüsselwörter: die Entwicklungsstrategie, strategische Entwicklungsziele, strategische Entwicklungsrichtungen /Trends/, strategische Leitung / Führung, Fremdenverkehrspolitik, komparative Vorteile.

¹⁴ Dulčić, A., op.cit. pod 11, str. 322.