

Mr. sc. VISKO ZANINOVIC  
Hotel «Amfora», Hvar

## SEGMENTACIJA I POTICANJE SELEKTIVNIH OBLIKA HVARSKOG TURIZAM – SPOJ IZVORNOGA I MODERNOGA

*UDK338.48(497.5 Hvar)  
Primljeno: 01.11.2003.  
Pregledni rad*

Otok Hvar pripada u skupinu srednjodalmatinskih otoka. Po svojoj veličini četvrti je jadranski otok (299,7 km<sup>2</sup>), dok je iza Cresa najduži (68 km).

Privreda otoka Hvara temelji se na poljoprivredi, ribarstvu i zanatstvu, dok je danas najaktualnija privredna grana turizam. Tome su pridonijele izvanredne klimatske karakteristike, rijetka ljepota pejzaža, kulturno – povijesne znamenitosti Hvara i niz raznovidnih prirodnih uvjeta za turistički život, odmor i razonodu.

Otok Hvar ima ugođaj koji je potrebit modernom gostu umornom od sive svakodnevice, betona i asfalta. Otok Hvar može ponuditi i organizirati razne vrste turizma u zdravoj i ekološki čistoj prirodi, bilo na moru ili na kopnu. Otok Hvar je sretan spoj vlastitih vrijednosti koje se temelje na prirodnim ljepotama, izvanrednim klimatskim uvjetima, položaju i prebogatoj kulturno povijesnoj baštini.

Otok Hvar je neprocjenjivo bogatstvo Republike Hrvatske. Njegov potencijal je do sada slabo iskorištavan. Nedostatan su štice izbornosti otoka i također nedostatan korištene. Turizam je najvažnija gospodarska grana otoka Hvara. On mora doživjeti ispravke njegovih sadašnjih dosega i oblika. S novim oblicima pristupa turističkom gospodarenju zasigurno će biti uvijek privlačan i zahvalan prostorni ambijent.

U cilju postizanja veće konkurentnosti, a time i bolje tržišne pozicije, turistička destinacija otok Hvar se mora tržišno repozicionirati. Segmentacijom i poticanjem selektivnih oblika hvarskog turizma ostvarila bi se specijalizacija i nužno inkorporirana diferencijacija. Takav pristup nosi u sebi više izvora konkurentnosti, a samim time i sama konkurentna prednost postaje znatno veća.

Ključne riječi: turizam, autohtonost, resursi, segmentacija, konkurentnost, turistički proizvod.

### 1. UVOD

Otok Hvar je nevjerojatno atraktivna destinacija. Unatoč impresivnoj ljepoti neprekidno je u raskoraku između velikih turističkih mogućnosti i neprimjerenih učinaka. Već 1868. godine osniva se «Higijeničko društvo Hvar», dioničko društvo koje se bavi turizmom. Od tada do danas turistički sustav ne funkcionira na zadovoljavajućoj razini. Razlozi nezadovoljstva zbog neprimjerene valorizacije najvrjednijih prirodnih resursa Hrvatske su mnogobrojni i različiti. Posebno su nemoćni otoci. Otočno stanovništvo se u prošlosti masovno raseljava. Specifičnost u privređivanju, poteškoće u svim organizacijskim oblicima gospodarenja traju do domovinskog rata. Ratna agresija potvrđuje namjerno i sustavno uništavanje i brisanje

tragova postojanja jedne kulture, naroda na ovim prostorima. Nakon što je Hrvatska pobijedila u ratu treba upotrijebiti sve intelektualne i materijalne snage za izgradnju vlastitog boljitka. Potrebna je brža obnova i razvoj. U turističkoj ponudi otoka Hvara primarno je omogućiti uspješnije upravljanje turističkim tvrtkama. Previše se očekuje od stranog kapitala. Strani su investitori potrebni i poželjni ali ne da bi donijeli nove oblike ovisnosti i inferiornosti.

Otok Hvar mora razmišljati o aktivnom turističkom planiranju i strateškim stvaralačkim potencijalima oživjeti i ostvarivati ideju svoga – autohtonog turizma. Apsurdno bi bilo hvarski turizam proglašavati hvarskim gospodarskim prioritetom, a nekom drugom prepustiti kreaciju turističkog proizvoda. Nositelji hvarske turističke politike moraju konačno postati svjesni da turizam razvijaju i planiraju na otoku iznimno velikih turističkih potencijala. Odmor i boravak na otoku Hvaru treba uključiti izvore zdravlja, rekreacije, ugone i edukativno kulturološke elemente. Vrlo je važno da politika razvoja turizma ne dopusti odumiranje posebnosti. Otok Hvar mora snažno svjedočiti svoju kulturnu tradiciju i mora nastojati inkorporirati u svoj turistički proizvod što više posebnosti i autentičnosti.

Pažljivom strateškom turističkom politikom je moguće na poseban način ostvariti simbiozu između izvornoga i modernoga. U sretnom spoju tih dviju komponenti jasnije će se prepoznati autohtonost, kultura, tradicija i prepoznatljivost. Prostor, odnosno prirodni okoliš jedan je od najdragocjenijih resursa za mogući budući turistički razvoj. Stoga se posebna pozornost znanstvenika u posljednjih nekoliko godina posvećuje menadžmentu okoliša kao novoj disciplini, čija je uloga neizostavna pri usmjeravanju razvoja svake turističke destinacije.

### 1.1. Predmet istraživanja

Tema ovog znanstvenog rada je veoma aktualna pa time i zahtjevna. To je dodatni izazov za novi znanstveni doprinos. Jednostavno treba razotkriti sve probleme i nedostatke turističke ponude otoka Hvara. Jedan od osnovnih problema je podmakla faza životnog ciklusa turističkog proizvoda. Turistički proizvod je u raskoraku između kvalitete i adekvatnih standarda. Najveća manjkavost je slaba iskorištenost komparativnih prednosti iz kojih mora proizaći prepoznatljivost i autohtonost. Segmentacijom turističkog proizvoda sve njegove sastavnice bile bi efikasne, zanimljive i potražnji vrlo zanimljive.

Iz naprijed definiranog problema istraživanja proizlazi predmet istraživanja a to je:

- istražiti i konstatirati stanje turističke ponude otoka Hvara;
- utvrditi osnovne karakteristike turističke ponude;
- predložiti mjere za poboljšanje, promjenu i oživljavanje turističkog proizvoda;
- predložiti mjere za vidno podizanje kvaliteta turističkih usluga;
- predložiti mjere za bolju iskorištenost postojećih kapaciteta te postaviti organizacijski njihovo bolje korištenje.

Tržišno privređivanje koje se temelji na poduzetništvu i menadžmentu doživljava značajne promjene. Takve promjene mora doživjeti i hvarski turistički proizvod. Hvarski turizam mora osjetiti potrebe suvremenog svijeta. Specifičnost ove djelatnosti zahtjeva posebnu organizaciju potpuno prilagođenu vrlo zahtjevnom i

razmaženom tržištu. «Zbog višestrukog značaja turizma, na nacionalno gospodarstvo i opća gospodarska kretanja turistička politika treba biti usklađena sa općom - nacionalnom ekonomskom politikom.»<sup>1</sup>

## 1.2. Cilj istraživanja

Na temelju definiranog problema i predmeta istraživanja moguće je odrediti cilj istraživanja i to:

- istražiti stanje i organizaciju turističke ponude otoka Hvara
- predložiti mjere za kvalitetnije turističko poslovanje
- na osnovu utvrđenog stanja valja formulirati i predložiti fizionomiju nove kvalitetne, moderne i učinkovite organizacije turističke ponude. S takvom organizacijom novog modernog, prepoznatljivog turističkog proizvoda moraju se osigurati uvjeti za:
  - bolju iskorištenost svih turističkih kapaciteta;
  - produženje sezonskog poslovanja turističko hotelskih kapaciteta sa čvrstom smjernicom koja vodi cjelogodišnjem poslovanju;
  - bitno snižavanje troškova poslovanja;
  - povećanje profita;
  - sposobnost za investiranje i investicijsko održavanje;
  - održavanje konkurentne sposobnosti na domaćem i stranom tržištu.

Nadalje moraju se dogoditi kvalitetni pomaci na još mnogo segmenata gospodarenja, životnog standarda, razvitka turističke destinacije, znajući da ova djelatnost kao ni jedna druga ima svoje multiplikativno djelovanje. Ove kvalitetne pomake mora ostvariti moderan menadžment primjenom modernih metoda, tehnika i tehnologije, a nadasve modernim i kvalitetnim organizacijskim rješenjima.

Organizacija u funkciji ove ponude mora duboko ući u sve faze organizacijskih procesa jer pred sobom ima jasan i definiran cilj. Prosto rečeno treba probuditi sve aspekte i razloge zbog kojih će izbirljivi gosti doputovati na Hvar i time konzumirati hvarski turistički proizvod. «U kreaciji turističkog proizvoda moramo staviti u skladan odnos različite formalne proizvode u turizam uključenih djelatnosti, tako da je on, s jedne strane, rezultat trenutnog raspoloženja, želja i potreba turističkog korisnika.»<sup>2</sup>

Cilj istraživanja ovog rada ima zadatak:

- oplemeniti turistički proizvod novom ponudom, izaći iz zastarjelosti, iskoristiti mnogobrojne mogućnosti za osmišljavanje novog, zanimljivog turističkog proizvoda temeljenog na hvarskoj autohtonosti;
- reorganizacijom turistički proizvod dovesti u početnu životnu fazu, iskoristivši za to pogodan trenutak ponovnog vraćanja na turističku pozornicu;
- temeljna obilježja postojeće turističke ponude osvježiti, modernizirati i redizajnirati, što znači prilagoditi modernom poslovanju i zahtjevnom gostu;

<sup>1</sup> Vujević, I. «Gostiteljstvo i turizam-načela razvitka i praksa» Ekonomski fakultet Split, 1997.

<sup>2</sup> Vukonić, B. «Osnove tržišnog poslovanja marketinga u turizmu» Školska knjiga, Zagreb, 1981. str. 94.

- promotivne aktivnosti učiniti učinkovitijim koristeći se modernom marketinškom koncepcijom;
- modernizirati menadžment i prilagoditi ga uvjetima tržišta i konkurencije.

Ove zahtjeve i ciljeve može ostvariti samo onaj menadžment koji poštuje načelo neprestane edukacije, svjestan da jedino tako može odgovoriti na sve izazove.

### 1.3. Metode istraživanja

U istraživanju definiranih problema i zadataka u ovom će radu biti korištene metode kojima će se najkvalitetnije prikazati uvid u probleme. Da bi se postavila organizacijska rješenja problema i ostvarili kvalitativni pomaci, također se valja poslužiti znanstvenim metodama istraživanja. Sve upotrijebljene metode imaju među sobom uzročno-posljedičnu vezu. Iz samih zadataka i ciljeva istraživanja, njegovog kvantitativnog dijela pa i karaktera istraživanja, vidljiva je metodološka orijentiranost. Dakako da ona ima deskriptivno analitički karakter kao i aplikativni karakter pa u postupcima ovakvih rješenja dominira deskriptivno analitička metoda. Također se koristi promatranje teorijom sustava. Nezaobilazna je primjena povijesne i statističke metode kao i metode indukcije i dedukcije.

U svim znanstvenim istraživanjima razumljivo je koristiti osobna iskustva, dakle, iskustvenu metodu (empirijsku metodu). Ovdje se mora naglasiti i metoda racionalnog razmišljanja koja u sagledavanju problema mora biti razumni okvir. Matematička metoda, komparativna metoda će uz metodu analize i sinteze pokazati razliku postojećeg stanja i promjena koje se predlažu. Da bi imali uvid u zadovoljstvo potrošača, mišljenje o kvaliteti turističkih usluga, mišljenje o gradu i turističkoj destinaciji koristit će se metoda anketiranja. Saznanje o stupnju zadovoljstva potrošača (gosta) je uopćeno rečeno gospodarenje situacijom. Detaljna slika postojećih stanja bit će pouzdaniji pokazatelj o tome što valja poduzeti i mijenjati. Na ovaj način bit će moguće probleme rješavati prioritetnom metodom.

## 2. PROGRAM ODRŽIVOG RAZVITKA OTOKA HVARA

Da bi se što kvalitetnije sagledali planovi i strategija turističkog razvoja moraju se staviti u kontekst programa održivog razvitka otoka Hvara koji kao državni program osigurava osnovne pretpostavke za razvoj hvarskog turističkog proizvoda.

Turizam je najvažnija gospodarska grana otoka Hvara. On mora doživjeti ispravke njegovih sadašnjih dosegâ i oblika. Turizam suvereno i suvremeno može značiti više od jedne gospodarske grane.

Koncepciju i strategiju razvoja turizma otoka Hvara potrebno je ovako sagledati:

- u središte pozornosti treba staviti kvalitetan razvoj, a ne rast turizma;
- što brže vratiti naše mjesto po važnosti turističkih destinacija Hrvatske;
- turističku privredu otoka Hvara razvijati u kvantitativnom, a posebno u kvalitativnom smislu brižno čuvajući resursne osnove;
- ljudi, priroda i turistički rezultat otoka Hvara moraju doprinijeti cjelokupnom uspjehu Hrvatske,

- razvojem turističke privrede otoka Hvara doprinijeti interesima i potrebama domicilnog stanovništva;
- ostvarenje takvog turističkog napretka podrazumijeva poboljšanje i razvoj prometne, opće i turističke infrastrukture;
- zakonom treba propisati održavanje turističkih resursa otoka Hvara;
- potrebno je što prije definirati turistički proizvod otoka Hvara;
- stalno podupirati i podržavati edukaciju, školovanje i razvoj ljudskih resursa;
- razvojne programe prilagoditi turističkoj potražnji;
- potrebno je da razvojne smjernice podrže i politički čimbenici hrvatske;
- naročito čvrsti naglasak dati na čistoću, kvalitetu i autohtonu atmosferu;
- formiranjem otočne turističke ponude omogućiti što kvalitetnije tržišno pozicioniranje;
- prednosti u odnosu na konkurenciju ostvariti dugoročno najkvalitetnijim resursima i programima.

«Dosadašnja zainteresiranost turističkog tržišta ne smije se uzeti kao čvrsta i nepromjenjiva pojava. Turističko tržište je izuzetno dinamično i osjetljivo. Brže promjene u strukturi i kvalitativnoj razini zahtjeva, nameće s jedne strane, sve viši standard sudionika turističkih putovanja i uz to vezane stalne promjene stilova života, a s druge strane, nameće i potiče sve oštriju konkurenciju u ponudi koju ubrzano grade i profiliraju sve brojnije turističke zemlje.»<sup>3</sup>

Tablica 1. **Turistički promet otoka Hvara 2001 i 2002. godine**

GRAD HVAR	2001		2002	
	Turisti	Noćenja	turisti	Noćenja
	95264	471383	109660	503864
STRANE ZEMLJE	79291	389430	91748	417083

GRAD STARI GRAD	2001		2002	
	Turisti	Noćenja	turisti	Noćenja
	32690	221279	32504	212271
STRANE ZEMLJE	26263	184589	26247	175782

OPĆINA JELSA	2001		2002	
	Turisti	Noćenja	turisti	Noćenja
	51157	345480	54263	351582
STRANE ZEMLJE	47136	322919	49509	324836

GRAD SUĆURAJ	2001		2002	
	Turisti	Noćenja	turisti	Noćenja
	1934	11070	4716	32773
STRANE ZEMLJE	1790	9998	4326	29519

Izvor: državni zavod za statistiku Zagreb

<sup>3</sup> Mikačić, V., Radnić, A. Turizam i održivi razvoj hrvatskih otoka«, simpozij: «Strategija održivog razvitka hrvatskih otoka«, Hvar, 1994., str. 338.

### 3. RAZVOJ PREPOZNTALJIVOG TURISTIČKOG PROIZVODA OTOKA HVARA U OKVIRU SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Na otoku nije moguće živjeti bez dodira s kopnom. Izolacija otoka znači njegovu smrt, jer on ne može živjeti sam po sebi. Život na otocima obiluje mnogim specifičnostima. Turistički privređivati na otoku znači organizacijski odgovoriti na sve specifičnosti koje u sebi nosi otočna turistička lokacija. Bazno područje koje utječe na turizam otoka Hvara je područje koje u svom sastavu ima kopno, grad s aerodromom gdje slijeću gosti otoka Hvara, grad, centar odakle polaze brodovi prema otoku Hvaru, to je grad Split, a destinacija je županija Splitsko-dalmatinska.

«Destinacija je bitan činitelj u turističkom razvoju. Turistička destinacija je od velike važnosti za turistička kretanja i za ekonomiju turizma općenito. U turističkoj destinaciji se stvaraju uvjeti za razvoj receptivnog turizma. Ponuda tog turističkog proizvoda postaje pokretačem gospodarskog života i svekolikog razvoja manjih prostornih jedinica.

Drugim riječima turističku destinaciju možemo definirati kao optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih čimbenika te mogućnosti turističkog djelovanja koji postoje na prostornoj jedinici, neovisno je li lokalitet mjesto, područje ili regija.»<sup>4</sup>

Splitsko – dalmatinska županija okuplja razna područja, a pogotovo otoke, u turistička područja s istim ili sličnim problemima. U svom sastavu ima 35 općina ili gradova. U svim tim mjestima se ostvaruje turistički promet tako da se može reći da je naša županija izrazito turistička destinacija. Sve općine ili gradovi imaju osnovanu turističku zajednicu. Sve turističke zajednice čine turističku zajednicu županije Splitsko-dalmatinske. Veoma važan čimbenik u turističkom planiranju, djelovanju i promidžbi ima turistička zajednica.

Djelovanje županijske turističke zajednice mora sagledati stvaranje objektivne mogućnosti turističkog djelovanja. Zadatak regionalne zajednice je sačiniti strategiju turističke politike. Turističku politiku regije potrebno je sagledati s dva aspekta i to:

- Direktna turistička politika - koja obuhvaća sve turističke specifične akcije koje se uglavnom osnivaju iz turizma;
- Indirektna turistička politika – nema turizam kao predmet, nego gospodarske grane koje turizam dodiruju kao npr.: konjunkturna politika, regionalna strukturna politika, prometna politika, politika zemljišta i politika okoliša, kulturna politika i sl.

Glavni ciljevi turističke politike turističke destinacije županije Splitsko-dalmatinske županije su:

- obnova, potpunija valorizacija i zaštita turističkih potencijala,
- izgradnja novog identiteta i stvaranje jake i prepoznatljive turističke destinacije Splitsko-dalmatinske županije.

U ovaj široki sustav ciljeva moraju se uključiti svi turistički čimbenici, nositelji turističke ponude, poduzeća, općine, gradovi .

<sup>4</sup> Magaš, D. «Destinacijski razvoj turizma i strategije turističke politike», Hotelska kuća, 96, str. 98.

Otok Hvar kao turistička destinacija u sklopu regionalne turističke destinacije županije Splitsko-dalmatinske mora imati svoje prepoznatljivo mjesto. Turistički proizvod otoka Hvara mora biti poseban, specifičan, prepoznatljiv, autohton, hvarski.

Program turističke ponude županije splitsko-dalmatinske mora se temeljiti na slijedećim ciljevima:

- povećanje cjelovitog turističkog prometa pogotovo u predsezoni i posezoni u svim svojim destinacijama;
- kreiranje novih turističkih proizvoda različitih u svakoj turističkoj sastavnici;
- podići na najviši nivo sve oblike sigurnosti turista na svim turističkim odredištima;
- poboljšati prometnu povezanost i koliko gdje je moguće poboljšati prometnu infrastrukturu;
- stvoriti simbiozu rada komplementarnih djelatnosti i javnih službi sa turističkim gospodarstvom;
- stvoriti kod turista osjećaj dobrodošlice cjelovitom informiranošću;
- svi relevantni čimbenici moraju podržati stručnost i motiviranost djelatnika;
- obogaćivanjem turističke ponude stvarati povećanje turističke potražnje;
- valorizacijom cjelokupnih prirodnih i kulturnih vrednota proširiti turističku ponudu i bolje iskoristiti kapacitete;
- razvijati i podržavati različitost i segmentiranost ponude u svakom mjestu, općini, gradu ili poduzeću;
- snažno podržavati marketinško promotivnim aktivnostima svaku turističku destinaciju u okviru Splitsko-dalmatinske županije.

Županija Splitsko-dalmatinska je turistička destinacija u čijem prostoru možemo najkvalitetnije sagledati potrebe turističkog proizvoda otoka Hvara i pokrenuti sve segmente koji moraju biti u službi ostvarenja kvalitetnog poslovnog rezultata Hvarske turističke privrede.

«Destinacija je bitan činitelj u turističkom razvoju. Turistička destinacija je od velike važnosti za turistička kretanja i za ekonomiju turizma općenito. U turističkoj destinaciji se stvaraju uvjeti za razvoj receptivnog turizma. Ponuda tog turističkog proizvoda postaje pokretačem gospodarskog života i svekolikog razvoja manjih prostornih jedinica.»<sup>5</sup>

### **Turistički promet Splitsko – dalmatinske županije**

Županija splitsko dalmatinska je u odnosu na broj turista sudjelovala sa 14% u ukupnom broju turista koji su posjetili hrvatsku, a isti je toliki bio udio naše Županije u ostvarenim noćenjima.

Što se tiče udjela turista i noćenja, uvjerljivo je najviše ostvarila Istarska Županija, bez obzira na lagani pad turističkog prometa u odnosu na 2001. godinu.

<sup>5</sup> Kobašić, A. «Turistička destinacija i strateško (marketing) planiranje», Acta turistica 2, 1995.

Porast od 7% u turističkom prometu Županije je veći u odnosu na porast na razini cijele Hrvatske, najveći je porast ostvarila Ličko-senjska i sve ostale kontinentalne Županije.

Tablica 2. **Turisti i noćenja, po važnijim turističkim županijama u Hrvatskoj**

	TURISTI			NOĆENJA			Indeks 02/01
	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	
REPUBLIKA HRVATSKA - UKUPNO	1375858	6944345	8320203	4981392	37911064	44692456	103
PRIMORSKO-GORANSKA ŽUPANIJA	338798	1584129	1922927	1286223	8926772	10212995	101
LIČKO-SENJSKA ŽUPANIJA	32369	185041	217410	129959	737594	867553	113
ZADARSKA ŽUPANIJA	122661	531594	654255	646664	3132608	3779272	110
ŠIBENSKO-KNINSKA ŽUPANIJA	82127	496951	579078	354418	2182389	2536807	110
SPLITSKO-DALMATINSKA ŽUPANIJA	181095	996047	1177142	729577	5749378	6478955	107
ISTARSKA ŽUPANIJA	156891	2198040	2354931	658118	15284161	15942279	99
DUBROVAČKO-NERETVANSKA ŽUPANIJA	96352	500863	597215	362556	2897565	3260121	104
OSTALE ŽUPANIJE	365565	451680	817245	813877	800597	1614474	114

Tablica 3. **Turistički promet u pojedinim mjesecima 2002. godine na području županije Splitsko - dalmatinske**

	TURISTI			Struktura turista	NOĆENJA			Struktura noćenja
	Domaći	Strani	Ukupno		Domaći	Strani	Ukupno	
Siječanj	6677	3558	10235	0,87	17805	10805	28610	0,44
Veljača	6186	4127	10313	0,88	15250	11592	26842	0,41
Ožujak	7853	7656	15509	1,32	18960	20960	39920	0,62
Travanj	12323	20651	32974	2,80	31333	67299	98632	1,52
Svibanj	14790	58180	72970	6,20	36127	255973	292100	4,51
Lipanj	18316	137411	155727	13,23	65665	743808	809473	12,49
Srpanj	35311	285363	320674	27,24	203107	1783792	1986899	30,67
Kolovoz	39034	323364	362398	30,79	230515	1973769	2204284	34,02
Rujan	14539	120029	134568	11,43	54396	722757	777153	12,00
Listopad	12265	27331	39596	3,36	27299	135268	162567	2,51
Studenj	7299	4645	11944	1,01	15198	12196	27394	0,42
Prosinac	6502	3732	10234	0,87	13922	11159	25081	0,39
UKUPNO	181095	996047	1177142	000	729577	5749378	6478955	100

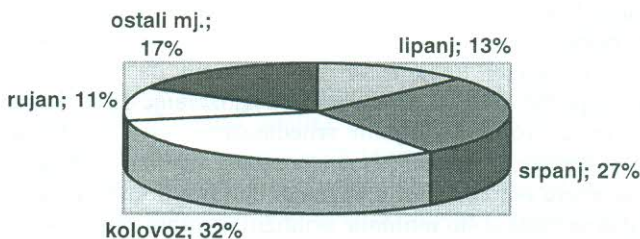
Izvor: državni zavod za statistiku Zagreb



Možemo primijetiti da je prema podacima Državnog zavoda za statistiku iz Zagreba još uvijek sezona jako kratka, udio tzv. «špice» sezone (srpanj i kolovoz) što se tiče udjela u noćenjima je 64,69%, u strukturi turista 58,03%, dok se udio razdoblja od početka lipnja do kraja rujna malo smanjio u odnosu na lani (iznosi 89,18% u noćenjima, a 82,69% u turistima), što znači da na svih ostalih osam mjeseci otpada malo više od 10%.

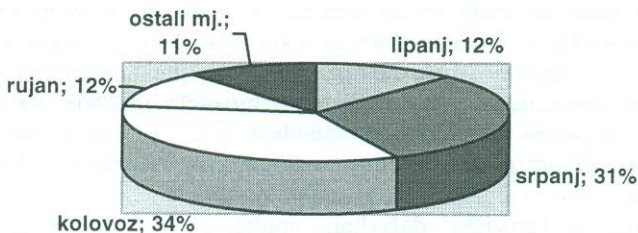
Ne treba posebno ni napominjati da je još uvijek nedovoljno što, naravno, govori o nužnosti upotpunjavanja ponude za proširenje sezone.

Grafikon 1. **Turisti po mjesecima 2002. g. na području Županije splitsko-dalmatinske**



Izvor: državni zavod za statistiku Zagreb

Grafikon 2. **Noćenja po mjesecima 2002. g. na području Županije splitsko-dalmatinske**



Izvor: državni zavod za statistiku Zagreb

Iz usporedbe strukture turista i noćenja po mjesecima je vidljivo da su se u špici sezone turisti dulje zadržavali, veći je udio noćenja nego turista u glavna četiri mjeseca kada efektivno traje turistička sezona.

#### 4. VALORIZACIJA VLASTITIH VRIJEDNOSTI – BOGATSTVO TURISTIČKE PONUDE OTOKA HVARA

Globalizacija kao proces mijenja prirodu međunarodnog turizma. U novom vremenu sve bi trebalo imati standardizirane oblike i uvjete. Tako se i u organiziranju turističke ponude i turističkog života gubi smisao i potreba za prepoznatljivošću, postojanjem i razvijanjem posebnosti. Osiromašenje ukusa i standardizacija ljudskih potreba čini se posebno pogadaju receptivne sredine u kojima bi se trebao naglašeno osjećati utjecaj domaćeg stanovništva i domaćeg ugođaja.

Ovdje se dakako ne radi o protivljenju propisanoj, standardiziranoj kvaliteti. To je nasušna potreba svakog privređivanja, pa i turističko hotelijerskog. Ako se smatra da je najgore razdoblje Hrvatskog turizma iza nas, bilo bi uputno razmišljati o Hrvatskom turizmu na posve drugačiji način. Taj osmišljeni projekt ponovnog izlaska na međunarodnu turističku scenu treba iskoristiti na način da visoke turističke standarde oplemenimo prepoznatljivošću. Opravdana su upozorenja da svaka turistička destinacija mora biti vjerna svojim temeljnim vrijednostima. Ova upozorenja nam stižu i od turističke potražnje, a to nam treba biti osnovna nit vodilja. Ljudi u turističkim migracijama imaju potrebu i želju upoznati duhovne i kulturne vrijednosti tuđe sredine. Na taj način se nastoje što intimnije približiti izvornoj prirodi kraja u koji dolaze kao posjetitelji.

Današnja ekspanzija turizma pogoduje stvaranju i jačanju globalne konkurencije. Prepoznatljivi turistički proizvod Hrvatske zasigurno bi zauzeo respektabilnije mjesto na Europskoj turističkoj pozornici. Ovdje se ne misli na identičan turistički proizvod u svim turističkim destinacijama Hrvatske države. Bogatstvo raznolikosti turističke ponude treba svaku turističku destinaciju činiti drugačijom i na poseban način interesantnom

Pogodnu šansu za ovakav iskorak ima otok Hvar. Hvarska turistička destinacija može veoma kvalitetno odgovoriti na ove izazove. Potrebno je biti svjestan da je današnja civilizacija odijelila rad od odmora. Samim time je naglasila veliku vrijednost odmora. Odmor je kao diktat ugrađen u samu ljudsku narav. Postavlja se pitanje kakav odmor? Hvarska turistička destinacija pruža mogućnosti duhovnog i tjelesnog odmora, naročito duhovnog, jer čovjeka najviše obnavlja duhovna energija. Turistički proizvod otoka Hvara mora kvalitetnije i sve više služiti potrebama *druge razine*. Dok je *prvom razinom* djelovao uz primjenu standardiziranih oblika ponašanja, a to znači unificirane i standardizirane turističke ponude, kreirane i organizirane na industrijskim principima proizvodnje u masi, što se nameće i distribuira korisnicima odmora prema načelima supermarketa, potrebno je čim prije dohvatiti drugu razinu.

Druga razina je turistički doživljaj, opuštanje u izdiferenciranim i zanimljivim oblicima odmora i u njoj se stavlja naglasak na upoznavanje lokalne sredine, prirodne i kulturne baštine, ali ne pasivnim promatranjem, nego aktivnim uključivanjem korisnika usluga.

«Sve te potrebe gostiju stvaraju jednu komplementarnu cjelinu pa se svi traženi elementi ponude ne dopunjavaju nego međusobno uvjetuju. Turistička potražnja na takav način lokalnu turističku destinaciju doživljava kao «cjelovit proizvod». Ovim pristupom moguće je odgovoriti današnjim gostima svjesnim kvalitete jedinstvenog i karakterističnog profila ponude.»<sup>6</sup>

Premda se u osnovi govori o dva različita pristupa kreiranja turističkog boravka na komercijalnim načelima, bitno je voditi računa da drugom razinom turističkog proizvoda turistički privređujemo na kvalitetniji način, jer odgovaramo zahtjevima razmažene turističke potražnje i osiguravamo konkurentnost. Ovakav pristup turističkoj ponudi je društveno prihvatljiv, odgovoran i poticajan za okolinu, te dugoročno profitabilan. Turistička politika hvarske destinacije mora djelovati odgovorno, prije svega u pogledu razvijanja turističke svijesti i receptivne kulture.

Također ona treba imati vidan doprinos u osposobljavanju turističkog mjesta da kao cjelina pruža što je moguće gostoljubiviji i ugodniji boravak svim posjetiteljima. Kreatori turističke politike hvarske destinacije moraju vizionarskim manirama posezati za kreacijom turističkog proizvoda, afirmacijom autohtonih vrednota, dakle proizvoda koji je sve više u trendu. «Gosti procjenjuju kvalitetu ponude prema ponudi koju očekuju. Hotelijeri moraju biti sposobni stalno zadovoljavati očekivanja i želje gostiju da bi postigli snažan imidž kvalitete. Bitna je dakle s jedne strane pomna analiza očekivanja gostiju, a s druge strane njihova percepcija glede pruženih usluga i konzumiranih proizvoda.»<sup>7</sup>

Kvaliteta je složen ciklus i obuhvaća: planiranje kvalitete, realizaciju kvalitete, kontrolu i ocjenu (mjerenje) ostvarene kvalitete i poboljšanja kvalitete. Skraćeno: planiraj, učini, provjeri, poboljšaj<sup>8</sup>

Turistička ponuda otoka Hvara može vrlo kvalitetno odgovoriti na najnovije zahtjeve i želje turističke potražnje. Taj odgovor se odnosi na slijedeće:

- segmentacija Hvarske turističke ponude,
- poticanje selektivnih oblika turističke ponude,
- valorizacija vlastitih vrijednosti,
- spoj izvornoga i modernoga.

U cilju postizanja veće konkurentnosti, a time i bolje tržišne pozicije, turistička destinacija otok Hvar se mora tržišno repositionirati. Segmentacijom zasnovanom na specijalizaciji i nužno inkorporiranoj diferencijaciji gdje je više izvora konkurentnosti, a samim time i sama konkurentna prednost znatno veća. Novo strateško pozicioniranje Hvarskoga turizma na europskom turizmu moguće je postići na slijedeći način:

- Povećavanjem kvalitete proizvoda – specijalizacijom putem podizanja kategorije smještajnih objekata renoviranjem, zaštitom prirode, restauracijom i turističkom valorizacijom kulturnog naslijeđa i lokalne tradicije, te naglašavanjem mnogih drugih mogućnosti.

<sup>6</sup> Kobašić, A. «Turistička destinacija i strateško (marketing) planiranje», Acta turistica 2, 1995.

<sup>7</sup> Borković, V. «Strategije razvoja kvaliteta ponude u hotelijerstvu», Hotelijerski fakultet Opatija, Hotelska kuća 96., str. 26.

<sup>8</sup> Holjevac, I. A. «Total quality management u hotelijerstvu i turizmu», Hotelska kuća, 96., str. 5-18.

- Usmjeriti ponudu na veći broj turističkih segmenata i kanala distribucije. Odgovarajućom promocijom usmjeriti turističku ponudu na segmente koji donose produljenje sezone.
- Približavanjem preferencijama gostiju moramo nastojati da cijena u potpunosti odgovara pruženoj usluzi i ugođaju («Value for money»).
- Shvaćanjem turističkog proizvoda kao složenog proizvoda koji nastaje i inkorporira se u integralni dio «marketing-mix-a». Za potrošača je turistički proizvod kompletno iskustvo.

Za komunikaciju sa turističkom potražnjom, za uspješnost plasmana Hvarskog turističkog tržišta potrebna je primjena integralnog marketinga, tj. svih njegovih funkcija. «Suvremeni marketing označuje poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom, tako da se maksimalno zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuju kao potražnja i to na profitabilan način.»<sup>9</sup>

Za slijedeći ključni faktor uspjeha na tržištu neophodna je aktivna pregovaračka uloga i odabir odgovarajućih posrednika.

Kvaliteta kadrova i managementa je strateška potreba za uspjeh Hvarskoga turizma.

Kvaliteta je danas temeljni faktor opstanka na tržištu, konkurentnosti i profitabilnosti. Strateška poslovna koncepcija temelji se na sustavu upravljanja totalnom kvalitetom. Kvaliteta se ne proizvodi, njome se upravlja.<sup>10</sup>

Kvaliteta je rezultat razrađenog sustava upravljanja cjelokupnom kvalitetom u pojedinoj djelatnosti, poduzeću i pojedinim zadacima i aktivnostima unutar poduzeća.<sup>11</sup>

Za pobijanje prema novoj turističkoj budućnosti otoka Hvara potreban je razvitak vlastitih sposobnosti. Potrebno je komponirati splet modernoga i tradicionalnoga u suživotu «starih» vrijednosti i modernih načela djelovanja. Moramo prihvatiti pozitivne uzore, ali na kreativnoj osnovi, ne robujući istim.

Turistički razvoj otoka Hvara se ne smije prepustiti slučajnim odlukama. Hvarska destinacija mora biti spremna na aktivnu turističku politiku kako bi jačala svoj identitet i sposobnost prilagođivanja novim uvjetima. Čuvanje i njegovanje svega izvornog, prepoznatljivog i autohtonog u osobitom je interesu turističkog razvoja otoka Hvara. U tom kontekstu turistička politika otoka Hvara mora biti svjesna specifične težine svojih izvornih vrijednosti, fenomenalne ljepote i svakog bogatstva.

U ovim vremenima pretvorbe i privatizacije treba nastojati igrati vlastitim adutima, osloniti se na vlastite snage. Modernom turističkom Hvaru na raspolaganju su ogromni resursi za poticanje i organiziranje selektivne turističke ponude.

Primjenom selektivnih oblika turističke ponude moguće je sagledati cjelogodišnje poslovanje smještajne hotelske ponude otoka Hvara, a navlastito grada Hvara. «No naše razvojno opredjeljenje ne mora, i ne može biti za sve moguće oblike turizma.»<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Dr. Feodor Rocco: Marketing-osnove i načela, Birotehnika, Zagreb, 1991., str. 18.

<sup>10</sup> Avelini Holjevac, I. «Total quality management u hotelijerstvu i turizmu», Hotelska kuća 96., str. 5.

<sup>11</sup> Avelini Holjevac, I. «Total quality management u hotelijerstvu i turizmu», Hotelska kuća 96., str. 5.

<sup>12</sup> Cicvarić, A. «Mogućnosti razvoja Hrvatskog turizma», Medulin konferencija «Management u funkciji povećanja turističke potrošnje»

«Naše opredjeljenje mora težiti za što je moguće većom specijalizacijom. To je moguće ukoliko se Hrvatska turistička politika koncipira i provodi putem koncepcije turističkih destinacija.»<sup>13</sup>

Bogatstvom u odabiru mogućnosti selektivne ponude, dobrom organizacijom moguće je sačiniti kalendar vrsti turističkog proizvoda vezano za godišnje doba.

Navodi se i kratko elaborira s kojim se sve vrstama turizma Hvarska destinacija može baviti:

#### ***Zdravstveni turizam***

Potrebno je danas više nego ikada staviti u kontekst zdravlje i turizam. Grad Hvar je odavno prijestolnica osnutka zdravstvenog turizma. To potvrđuje osnutak «Higijeničkog Društva – Hvar» preteču organiziranog zdravstvenog turizma. Zdravstveni turizam kao poseban oblik turističke ponude, usprkos bogatstvu prirodnih elemenata i dugogodišnjoj tradiciji na Hvaru nije poprimio značajke poslovne i razvojne dimenzije turističke ponude otoka Hvara. Zdravstveni turizam, bez pretjerivanja može biti jedan od glavnih činitelja poslovne ekspanzije. On je oblik ponude koji bi donio zavidan broj turističkih noćenja u Hvarskoj pred i posezoni.

#### ***Sportsko – rekreativni turizam***

Sve više ljudi se bavi sportom ili sportskom rekreacijom. Potrebno je intenzivirati hotelske i gradske sportsko- rekreativne kapacitete vezano za pripreme sportaša svih vrsti sportova. Boljom promocijom i energičnijom prodajom mora se bolje koristiti sportsko rekreativne kapacitete (tenis igrališta, bazeni i sportske dvorane) i rekreativne sadržaje (fitnes centri i ostalo).

Važniji dio za turističko – hotelijersko poslovanje je rekreativni turizam. Naprosto je nemoguće sagledati ozbiljnije hotelsko poslovanje bez rekreativnih sadržaja.

U izvanrednim klimatskim uvjetima kakve ima otok Hvar leže ogromne rekreacijske mogućnosti. Od rekreativnih aktivnosti na kopnu potrebno je spomenuti samo neke.

***Pješaćenje*** kroz prirodu već koristi mnogo hvarskih gostiju. Ovu ponudu treba organizacijski doraditi, što znači osmisliti šetališne trase i za njih postaviti oznake.

***Biciklizam*** je sportska rekreacija omiljena u mnogim zemljama (Slovenija). Vožnja biciklom interesantnim krajolikom otoka Hvara vrlo je interesantna rekreacijska ponuda.

***Tenis*** kao rekreativni sadržaj je današnja moda. Vidi se potreba za još više tenis igrališta.

***Boćanje*** je sportska rekreacija Dalmacije. Animacijom je potrebno podići nivo zainteresiranosti za taj vid rekreacije.

***Dalmatinski susreti*** su bili organizirani kao kvalitetan vid rekreativne zabave. Takve igre treba organizirati za naše goste.

***Branje grožđa i maslina*** je dodatna mogućnost rekreativne zanimacije. Još bi se moglo nabrojiti mnogo rekreativnih mogućnosti na kopnu.

<sup>13</sup> Bertoluci, M. Čavlek, N., «Turizam i sport» tiskara «Grafa» 1998.

Od sportova na moru sve je više interesa za: jedrenje, daskarenje, ronjenje skijanje na moru itd. Sport i rekreacija u suvremenom turizmu postaje ne samo sadržaj boravka nego često i glavni motiv za putovanje u određene turističke destinacije.

**Nautički turizam** je danas veoma raširen. Hvar nudi nautičkom turizmu mir i spokojstvo sigurnih uvala i čistog mora. Osjeća se potreba za još više kapaciteta u marinama.

**Seoski turizam** je već sada vrlo interesantna ponuda. Gosti traže mir i duševni odmor podalje od urbanih sredina. Bavljenje seoskim turizmom spriječilo bi izumiranje seoskih naselja na otoku Hvaru.

**Ekološki turizam** ima iznimnu pogodnost. Otok Hvar je proglašen za ekološki čisto područje. Moderni turisti traže aktivan odmor u komunikaciji sa čistom prirodom i autohtonim stanovništvom.

**Turizam ekološki zdrave hrane** je velika šansa ekološki čistih zona. Onaj tko prije izađe s takvom ponudom bit će prepoznatljiv i posječen. Za ovu ponudu potrebno je mnogo organizacijskih sposobnosti i marketinške akcije.

**Vjerski turizam** ne samo zbog blizine Međugorja, već se na Hvaru održavaju rijetko viđeni crkveni događaji npr. Dani «Velike sedmice» koji obiluju bogatstvom crkvenih obreda kakvih se rijetko može naći.

**Kongresni turizam** daje sve je više naznaka da organizatori kongresnih zbivanja traže ugodne, manje turističke sredine, podalje od velikih gradova i sivila svakodnevice. Kongresi se uglavnom organiziraju van glavne turističke sezone što je hvarskom hotelijerstvu veoma interesantno.

**Kulturni turizam** je turistička ponuda koja zadovoljava interese ljudi – gostiju koji žele doživjeti nešto za dušu. Otok Hvar je riznica takvih mogućnosti. Kulturno povijesna baština otoka Hvara je raritet mediteranskih gradova. Kulturno povijesno naslijeđe ovalikih razmjera kao što je Hvarsko zahtjeva puno više organizacijskih i marketinških aktivnosti. Sa naglašenom dozom ljubomornog čuvanja kulturno povijesnog bogatstva, treba potpunom pažnjom valorizirati hvarske prednosti. To bogatstvo zahtijeva da se pokaže svijetu. Za to su potrebne informacije, brošure, publikacije i ostali najkvalitetniji propagandni materijali.

Model pristupa unapređenju kvalitete i izrade plana unapređenja kvalitete temelji se na odgovorima slijedećih pitanja:<sup>14</sup>

- tko je naš gost / kupac
- kakvo je njegovo mišljenje o nama / kakvi smo u njegovim očima
- kako možemo postati bolji
- koje mjere unapređenja trebamo poduzeti.

Na otoku Hvaru se kvalitetnije treba dogoditi spoj izvornoga i modernoga. Naša autohtonost i prepoznatljivost mora biti naglašenija. Koristeći vlastite vrijednosti moramo Hvaru vratiti ime i ugled u svjetskim razmjerima. Svi elementi koji su potrebni da se dogodi visoko kvalitetna turistička ponuda su tu. Ne postoji valjanog razloga da Hvar ne živi turistički cijele godine. Sretnom spoju izvanrednih klimatskih pogodnosti i prebogate kulturno povijesne baštine treba pridodati moderne i dobro organizirane turističko hotelijerske usluge. Sve naprijed navedene mogućnosti govore

<sup>14</sup> Avelini Holjevac, I. «Total quality management u hotelijerstvu i turizmu», Hotelska kuća 96., str. 15 i 16.

o potrebitosti kvalitetne organizacije u korištenju resursa i pogodnosti. Kada se dogodi da se sve mogućnosti valoriziraju u prepoznatljiv, Hvarski turistički proizvod, popunjenost smještajnih kapaciteta kroz cijelu godinu ne bi smjelo doći u pitanje.

Hotelska poduzeća su se uspjela održati na životu u nesretnom vremenu rata i podužem pogubnom poratnom razdoblju. To je isključiva zasluga kvalitetnog managementa koji je pokazao sposobnost i spremnost na rizik. Time nisu stvorene dubioze nepremostivih dugovanja gubitaka. To bi trebala prepoznati šira društvena zajednica. Podrška bi trebala krenuti od državnog nivoa.

Nastojanje da se Hvar osmisli i organizira potpuno turistički je ispravna i opravdana. Korištenjem vlastitih vrijednosti u kvalitetnom spoju izvornog, autohtonog i prepoznatljivog iskristalizirati će se zasigurno visoko kvalitetan turistički proizvod za sve razmaženiju i zahtjevniju turističku potražnju. Sve predispozicije za to postoje.

Turizam i suvremeni turistički potrošači moraju doživjeti bogatstvo prirode i ljepote potpuno ekološki čistog i očuvanog dalmatinskog i svjetskog bisera koji se zove otok Hvar. To je dokazana istina.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Nova strujanja u ponudi i potražnji globalnog turizma dala su povoda da se govori o New Tourism (Poon, 1992.). Taj novi turizam dolazi od formiranja lokalne vizije turističkog razvoja. Tendencija je da se programi turističkog boravka u većoj mjeri prilagode individuama različitih potreba, primanja, vremenskog ograničenja i interesa za putovanja. Potrebno je biti svjestan da u prilog tome ide konstatacija da korisnici odmora, unatoč svim obmanama i zavodljivosti reklamama i propagandom, postajuiskusni kupci. U svakom slučaju relevantni čimbenici, nositelji poslovnih odluka trebat će temeljitije preispitivati postignute rezultate uvažavajući pri tome sve više novih zahtjeva i potreba za zadovoljenje prohtjevnih korisnika našeg turističkog proizvoda.

Da bi se u hvarskoj turističkoj destinaciji počela stvarati nova, prepoznatljiva turistička budućnost, prvo samosviješću treba iskazati povjerenje u sebe. Nužno je kvalitetno razvijanje sposobnosti razumijevanja sadašnjih i što je još važnije nadolazećih potreba, prohtjeva i okolnosti.

Ovom poslu se mora pristupiti sa više managerske kreativnosti. Nosioci promjena moraju biti inovativni stvaratelji novog. Tada će kvalitetno započeti razdoblje nove razvojne paradigme turizma, a s tim i hotelijerstva, koja će označiti bijeg od stereotipa i ustaljenosti.

Promjene koje bi odnijele svekolike koristi mogu ostvariti moderni educirani manageri. Potrebna je još jedna okolnost koja je u svakoj sprezi sa prije navedenim karakteristikama.

Potrebno je voljeti ovaj posao i biti spreman na puno davanja uz rizik. Prema poslovnim potezima u hvarskoj destinaciji može se konstatirati da smo na dobrom putu.

Poznati engleski državnik Churchill kaže «Tajna uspjeha u životu nije u tome da čovjek radi ono što voli, već da voli ono što radi». Sreća je da ova konstatacija stoji za mnoge koji rade u hrvatskom i hvarskom hotelijerstvu. Zasigurno će se premostiti ogromne nedaće koje nam je donio zločesti rat i poratno razdoblje. Možda da bi hotelijerstvo svake druge zemlje u ovoj situaciji bilo na koljenima – mrtvo.

Opstati i još investirati u ratnom vihoru može samo management koji se ne boji rizika, koji ima jasnu viziju budućnosti i koji ljubomorno čuva i cijeni naša bogatstva svjetskih razmjera. Ne bi nam se trebalo desiti da nam novim vlasničkim odnosima, zbog prljavih interesa netko upropasti budućnost.

Definitivno sve je u rukama modernog poduzetničkog managementa – sposobnih ljudi. Zaključno nepobitna činjenica je da je manager u suvremenom poslovanju u turizmu i hotelijerstvu najvažnija osoba. Dati joj važnost znači razumjeti bit stvari.

Potrebno je raditi na ovim prijedlozima:

- ulagati u ljude koji odgovaraju za kvalitetan poslovni rezultat;
- konačno shvatiti da raspoložemo ogromnim resursima turističkog gospodarstva;
- turistički resursi su oplemenjeni prebogatom kulturno povijesnom baštinom;
- ovi resursi moraju dati puno kvalitetniji turistički proizvod, vlastiti autohtoni i prepoznatljiv;
- ovi resursi moraju dati puno kvalitetniji poslovni rezultat, upravljajući potpunom kvalitetom T.Q.M;
- odmah primijeniti najsuvremenije metode poduzetničkog managementa u turizmu i hotelijerstvu, da bi što kvalitetnije ostvarili spoj izvornoga i modernoga;
- mora se osjetiti agresivnije djelovanje učilišta, a pogotovo visokih učilišta ove znanstvene discipline, kako bi ponovni izlazak na turističku pozornicu bio kvalitetniji;
- kvalitetno restrukturirati državne turističke organizacije, do ministarstva turizma;
- insistirati na stalno usavršavanje turističkih i hotelijerskih menadžera;
- tvrtke moraju odvajati sredstva za školovanje i usavršavanje djelatnika u svim procesima turističko-hotelijerskog poslovanja.

Poduzetnički menadžment u hotelijerstvu otoka Hvara mora stvoriti potpuno kvalitetan turistički proizvod zamijenivši kvantitetu kvalitetom.

Poduzetnički management hotelskih poduzeća otoka Hvara treba dokazati da naša mlada država sada nudi nešto drugo, puno kvalitetnije nego prije rata. U tome otok Hvar mora prednjačiti.

Konačno treba biti shvaćeno da Hvarska turistička i hotelska privreda mora naprijed kretati dvokorakom, kako bismo sustigli moderne turističke destinacije koje stalno idu korak po korak naprijed.



## LITERATURA

1. Aćimović M.: "Svjetsko gospodarstvo i međunarodna trgovina", Hotelijerski fakultet Opatija, 1995.
2. Avelini Holjevac I.: "Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom", Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
3. Avelini Holjevac I.: "Ekonomska analiza radnih procesa u hotelu", Informator, Zagreb, 1987.
4. Bahtijarević-Šiber F. i drugi.: "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991.
5. Barnard C.I.: "The Functions of the Executive", Harvard University Press, Cambridge Mass, 1990.
6. Bartoluci M.: "Ekonomika i menadžment sporta", Fakultet za fizičku kulturu, Zagreb, 1997.
7. Bennett R.: "Menadžment", prijevod, Informator, Zagreb, 1994.
8. Birkenbihl V.F.: "Treningom do uspjeha", Podravka, Koprivnica, 1995.
9. Blanchard K. Peale N. K.: "Moć etičkog ponašanja", Horvat, Elektronika, Zagreb, 1990.
10. Blažević I.: "Turistička geografija Hrvatske", II izdanje, Pedagoški fakultet, Pula, 1996.
11. Bloch A.: "Murphyjevi zakoni ili zašto stvari idu naopako", Globus, Zagreb, 1987.
12. Borković V. i Kobašić A.: "Poslovanje ugostiteljskih poduzeća", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1993.
13. Brajdić I.: "Modeli odlučivanja", Opatija, Hotelijerski fakultet, 1998.
14. Brajša P.: "Menadžerska komunikologija", DRIP, Varaždin, 1993.
15. Buble M.: "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 1993.
16. Carnegie D.: "Kako steći prijatelje i naklonost ljudi" Zagreb, 1981.
17. Cicvarić A.: "Korijeni i recidivi dogovorne ekonomije", vlastito izdanje, Zagreb, 1992.
18. Cole. G. A.: "Menadžment-theory and practica", London, 1990.
19. Crosby P.B.: "Kvaliteta je besplatna", Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.
20. Crosby P.B.: "Vječno uspješna organizacija-umijeće rukovođenja", Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.
21. Čavlek N. Bartoluci M.: "Turizam i sport", Fakultet za fizičku kulturu, Zagreb, 1998.
22. Deželjin J. i Vujić V.: "Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment", Sveučilište u Rijeci, 1992.
23. Drucker F.P.: "Inovacije i poduzetništvo", Globus, Zagreb, 1992.
24. Drucker P.: "Efikasan direktor", Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.
25. Drucker P.: "The Practice of Management", Harper&Row, New York, 1954.
26. Drucker P.: "Inovacije i poduzetništvo", Globus, Zagreb, 1992.
27. Drucker P.F.: "Nova zbilja", Novi liber, 1992.
28. Dulčić A.: "Turizam, načela razvoja i praksa", Institut za turizam – Zagreb, 1991.
29. Hersey P., Blanchard K.: "Management of Organizational Behavior", Prentice-Hall, 1980.
30. Horwath Consulting, Beč: Institut za turizam, Zagreb: Glavni Turistički plan RH, Zagreb, 1993.
31. Ivanović Z.: "Financijski menadžment", Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1994.
32. Klose A.: "Poduzetnička etika", Školska knjiga, Zagreb, 1996.
33. Kobašić A.: "Marketing u turizmu", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1977.
34. Kotler P.: "Upravljanje marketingom", Informator, Zagreb, 1994.
35. Kripemdorf J.: "Putujuće čovječanstvo", London, 1984.
36. Laić I.: "Stanovništvo dalmatinskih otoka", Consilium, Zagreb, 1992.
37. Lenardić M. Weber S.: "Strateška analiza konkurentnosti hotelijerstva hrvatske", EIZ, 1993.
38. Marković S. i Marković Z.: "Osnove turizma", Školska knjiga, Zagreb, 1972.
39. Mirić D. Vlahović D. i dr.: "Zdravlje i turizam", Turistička zajednica županije Splitsko-dalmatinske, Split/Hvar, 1998.
40. Radišić F.: "Poduzetnički menadžment u turizmu" Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.

## Summary

### **THE SEGMENTATION AND PROMOTION OF SELECTIVE FORMS OF TOURISM ON THE ISLAND OF HVAR – A FUSION OF AUTHENTICITY AND MODERNITY**

*The island of Hvar belongs to the group of island situated in the Central Dalmatia. It is the fourth largest island of the Adriatic Sea (299,7 km<sup>2</sup>) and the second longest one (68 km), following the island of Cres.*

*The economy of the island based on agriculture, fisheries and crafts, while tourism constitutes the most topical line of business. It has been stimulated by the unique climatic conditions and exceptional landscape beauties of the island, its cultural and historical sights and a variety of natural characteristics favouring tourist activities, relaxation and leisure.*

*The island of Hvar has an atmosphere suited to the modern tourist who is tired of the humdrum existence, city lights and concrete. It can offer and organize different types of tourism in its healthy and ecologically preserved nature, whether at the sea or on the land. The island presents an ideal combination of the assets that spring from its natural beauties, exceptional climatic conditions, location and cultural and historical heritage.*

*The island of Hvar represents a priceless asset of the Republic of Croatia. Its potential has not been sufficiently capitalized on. The authenticities of the island have been lacking adequate protection and exploitation.*

*Tourism in the most important line of business on the island. Its contemporary achievements and forms have to be subjected to a change. Introducing new ways of approaching tourism management is going to render the island permanently attractive and rewarding environment.*

*In order to achieve a higher competitive ability and marker positioning, the island of Hvar as a tourist destination has to redefine its market positions. Segmentation and stimulation of selective forms of Hvar tourism would create a specialization and necessarily incorporated differentiation. That line of approach comprises various sources of competitive ability, which affect a substantial increase of the competitive merit.*

*Key words: tourism, autochthonous, resources, segmentation, competitiveness, tourism product.*