

**Mr. Darko Vlahović**

Viši stručni suradnik, Hrvatska gospodarska komora ŽK Split

## **MITSKO OZRAČJE TURISTIČKE SVAKODNEVICE**

UDK/UDC 338.48

Pregledni rad

Primljeno/Received: 26. svibnja/May 1997.

Nadahnuće nije privilegij samo pjesnika  
i onih koji se bave pjesništvom,  
nego i svih koji savjesno obavljaju  
svoj posao i s ljubavlju i maštom.  
(Wisława Szymborska)

### **Sažetak**

*Bez obzira na turbulentno okruženje Hrvatska bi morala znati u kakvu situaciju ulazi; realan gospodarski sustav zaostaje za formalnim gospodarskim sustavom pa u nekoj hibridnoj mješavini staroga i novoga funkcionira tako da sve više stvara potencijale destrukcije, a ne potencijale napretka (temeljni je problem što se "privatizacijom" nije pokrenulo poduzetništvo, nego je više došla do izražaja preraspodjela zatečene turističke imovine); u novostvorenim prilikama sve je teže identificirati nositelje kreativne energije i istinskog napretka, pa to otežava rješavanje problema, degradira hrvatski društveni moral i izaziva entropiju sustava.*

*Za naše prilike u turizmu još posebno otežavajuća okolnost jest nastavak života "vladajuće teorije" kao mitske paradigme. Dio stručne i znanstvene elite još uvijek ima preveliki utjecaj, a trebala bi imati odgovornost jer povećava nestabilnost ako ne pruža odgovarajuće životne impulse (ideje vodilje). Najgore je zapravo to što se otvorena igra oko manipuliranja, nadmetanja, borbe za moć i položaj nastoji prikazati kao put stvaranja toliko željene kvalitete i boljitka u turizmu.*

*Autor stoga pledira da u turističkoj praksi treba nešto učiniti u pogledu uspješnijeg upravljanja i zaustavljanja negativnih etičkih promjena. Zapravo, naše turističko ozračje treba pročistiti, prije svega kritičkijim prosudbama i upotrebom većeg etičkog standarda.*

**Ključne riječi:** *mitska turistička paradigma, izvori destrukcija, demistifikacija, upravljački kapacitet, izvori dobra.*

## UVOD

Malo je područja u nas u koja se može ući s tolikom količinom frazeologije i špekulativnih naklapanja kao u turizmu. Na tom području djelovanja često su u upotrebi stereotipi, kliširani pristupi. U upotrebi je i bogata turistička retorika, koja protagonistima igre pomaže da lakše manipuliraju (nameću stavove) u stvaranju psiholoških preduvjeta za svoje nakane.

Činjenica je da sadašnje turbulentno okruženje pogoduje destrukciji potencijala: šri se sloj paupera, u mnogim turističkim tvrtkama gubi se životna veza u ustaljenim međudodnosima, sve je očitije uništavanje "lokalnog monopola" i radnih mjesta. U ovo tranzicijsko vrijeme moralni i pravni vakuum što se stvara zajedno s naslijeđenim mentalitetom (osobito nespremnost menedžmenta) vrlo su pogodno tlo za degenerativne procese.

Nama je cilj doći do novog modela izgradnje društva zapadnog tipa, a to je efikasno moderno društvo, gdje je čovjek u žarištu svega (kapital je plod čovjekova rada, nosi njegov pečat i može biti uspješan samo ako su uspješni i zadovoljni i posloprimci). U interesu razvoja naše turističke ponude važno je stoga da privatizacija kao proces bude u funkciji razvoja pravog poduzetništva, a ne da se preraspodjelom imovine proizvode tenzije i šire konflikti. Za naše prilike vrlo je bitno što prije izgraditi modernu strukturu vlasništva, odnosno da neposredni zaposlenici budu većinski vlasnici uspješnih poduzeća u turizmu.

Za kvalitetnije turističke pomake potrebna je istina koja rješava, ujedinjuje i vodi dalje. U skladu s time očekuje se aktivno i produktivno sudjelovanje znanstvenika u rješavanju svih vitalnih turističkih pitanja. I svi ostali koji s raznih aspekata pridonose kvalitetnijem turističkom razvitku moraju poštivati određena etička načela, što u najpozitivnijem smislu potvrđuje osjećaj kritičnosti i uravnoteženoga djelovanja. Sada su nam iznad svega potrebni izvori novih poticaja, kao slijed moralnih poruka i ponašanja u kombinaciji europskih kriterija i naših zavičajnih vrijednosti.

## "ZASLUGA" INFLACIJE

U nedavnom članku jednoga našeg uvaženog i utjecajnog turističkog eksperta mogli smo pročitati da su se turistički gubici za bivšeg sustava pokrivali inflacijom i izvoznom stimulacijom<sup>1</sup>. Nedugo zatim, prigodom predstavljanja menedžment tvrtke Croatian Hotels Resorts (CHR-a), koja je u početnoj varijanti željela okupiti najelitnija turistička poduzeća s područja Istre i srednje Dalmacije ("Istraturist" Umag, "Rivijera" Poreč, "Jadran"

---

1 M. Dragičević, Mit i stvarnost hrvatskog turizma, Turizam, Zagreb, 1995. br. 11-12/1995, str. 198.

Rovinj, "Zlatni rat" Bol, "Brela" Brela, "Makarska" Makarska, "Tučepi" Tučepi) nije propuštena prilika istaknuti: "turistička su se poduzeća bazirala na kreditima otplaćivanim inflacijom, a ne profitom"<sup>2</sup>. No, zanimljivo je napomenuti da je CHR-u odmah, nakon pet dana od utemeljenja, financijska policija zatvorila ured sjedišta u Zagrebu.

Za razumijevanje pozadine tih najnovijih apologetskih teza (aktualnih turističkih "istina") valja napomenuti da one nisu tek tako došle na svjetlo dana, već su izrečene u kontekstu stvaranja "velike trgovine", kad novi stjecatelji turističke imovine žele dobiti puni društveni legitimitet nad još "vrućim" turističkim bogatstvom. Njihov dolazak i osvajanje turističkih sredina mnogo im je sigurniji i jednostavniji kada se u javnosti operira "spoznajama" o tome kako izgrađeni turistički objekti nisu plod rada i odricanja, nego su nastali zaslugom inflacije.

To, međutim, nije prvi put da netko voli namjerno i opetovano lansirati netočne tvrdnje, jer iza zamagljivanja stvari postoje neki određeni interesi, namjere.

Istina je da je u vrijeme "lakog" novca turistička izgradnja dobrim dijelom bila financirana na osnovi dodatnih, anticipativnih i beneficiranih kamata i da se taj sustav financiranja ubrzo izrodio u svojevrsan oblik inflacijskog financiranja, što se odrazilo na povećanje opće inflacije u zemlji. Ali, pri razmatranju tog pitanja valja uzeti u obzir i druge činjenice. Kao prvo, i u vrijeme najvećeg investicijskog vala turistička ulaganja bila su razmjerno malena - njihova vrijednost nije prelazila udio djelatnosti u ukupnoj vrijednosti fiksnih fondova drugih dijelova gospodarstva<sup>3</sup>. Drugo, selektivni su krediti bili uzrokom monetarnih proboja, odnosno nekontroliranog kreiranja novca zato jer je bila široko rasprostranjena zloupotreba tih kredita, koji su se odobrivali ispod tržišne cijene kredita. Prema tomu, svi su špekulirali s faktorom inflacije, a turizam se u tome ničim nije posebno izdvajao. Druga je stvar što se sredstva uložena u turizam nisu tako brzo obezvrjeđivala kao u djelatnostima u kojima brzo nastupa tehnološka zastarjelost ili je došlo do drugih oblika propadanja.

Osim toga, a to je zacijelo najvažnije, turizam se nije poticao radi razvojnih ciljeva, nego prije svega radi svoje devizne atraktivnosti. Turizam je u bivšoj državi slovio kao najizdašniji izvor jeftinih deviza. Vrlo je brzo bio prepoznat i prihvaćen kao instrument iskorištavanja prirodnih blagodati osobito primorskih područja, ali i kao kanal preko kojega je bilo moguće realizirati i druge utjecaje i interese. Zbog svega toga turizam se kao "nevidljivi izvoz" (ili "izvoz na licu mjesta") ubrzo proklamirao kao djelatnost od zajedničkog interesa za ukupni razvoj zemlje. Međutim, u

2 Iz članka u Slobodnoj Dalmaciji pod naslovom "Vrhunska ponuda za turistički uzlet", Split, od 16. ožujka 1996.

3 A. Dulčić, Turizam i ugostiteljstvo (br. 3), Ekonomski fakultet, Split, 1980., str. 131-135.

sustavu ekonomskih odnosa s inozemstvom nije imao adekvatan tretman: nikada ni približno nije bio izjednačen u poticajima s drugim izvoznicima. Sama činjenica da je Hrvatska sama godišnje ostvarivala više od tri četvrtine ukupnog inozemnog turističkog prometa Jugoslavije već je bila dovoljnim razlogom za nepriznavanje izvoznog statusa. U okolnostima kad je bio razvijen cijeli instrumentarij za prelijevanje i socijalizaciju izvoznih turističkih efekata, u turizmu se nije moglo očekivati nego da ostane praznih ruku (za gubitke je bila "zadužena" Hrvatska, a vrhnje su brali drugi). Stimuliran je upola manje od visine prosječne stope poticaja za izvoz roba i usluga, unatoč tome što osnovica za obračun stimulacije nije obuhvaćala ukupnu inozemnu turističku potrošnju. Turistička bi poduzeća kreditorima za dinarska kreditna sredstva ustupala svoja devizna prava, dakle konvertibilna sredstva plaćanja, po depreciranom tečaju dinara. S druge strane, znalo se da će se tečaj spuštati kad se ulazi u turističku sezonu, a izvan sezone tečaj bi rastao.

Premda su uvjeti poslovanja jedva osiguravali egzistenciju a teret opstanka najviše na svojim leđima nosili sami radnici u neposrednoj djelatnosti, znali su se čuti komentari: "Blago onima na Jadranu, gledaj koliko su hotela sagradili!" Oni, pak, u konkurentskim zemljama imali su primjerene opće uvjete razvoja: infrastrukturu i ostale tehničke elemente turističke receptive, kao i prilagođenu gospodarsku strukturu. U nas svega toga nije bilo, pa je bilo izdvajanja i posebna se cijena plaćala zbog nemogućnosti udovoljavanja kriterijima kvalitete i asortimana turističkih usluga u najširem smislu. Smiješno je i neozbiljno zato danas pričati kako je turizam primao priljeve na osnovi koje se omogućavala otplata kredita, kad se zna da su još veći bili odljevi koji su ga trajno osiromašivali i spuštali na sve niže grane.

## MOĆ "VLADAJUĆE TEORIJE"

Pristup razvoju našeg turizma stalno se podgrijavao određenim nabojem, kao da će zemlja propasti bez tog turizma. I danas se čuju slične intonacije u stilu ove: ne preostaje nam ništa drugo nego se uzdizati u gospodarski, kulturno i civilizacijski suvereno društvo, pa makar se morali zubima držati za zrak, no pritom se možemo poslužiti samo malobrojnim obećavajućim polugama, među koje neprijeporno spada i turizam<sup>4</sup>.

Valja se prisjetiti: čim se u nas pojavila iskra zanosa i potreba razvitka turizma - razdoblje od 1952. naovamo - u središtu pozornosti se našlo pitanje: kakva je i kolika korist za nacionalno gospodarstvo od razvitka turizma? Ohrabruje spoznaja da se već tada pošlo od jasnih

---

4 M. Dragičević, Studija o optimalnim putevima reanimacije hrvatskog turizma, Zagreb, izjava od 19. prosinca 1991.



spoznaja i parametara. Pošlo se, naime, od stava da samo turistička potrošnja može biti presudna za gospodarsko napredovanje turističkoga kraja, posebice kad je riječ o onim mjestima i općinama koje osim specifičnih prirodnih uvjeta gotovo i nemju drugu "privrednu sirovinsku bazu"<sup>5</sup>. U međuvremenu, kako je dolazilo do sve intenzivnijeg prodora i širenja turističkog prometa u našim krajevima, primjetna su razilaženja i sve izraženija divergentna gledanja na osnovna razvojna pitanja našega turizma. Tijekom vremena, čak se gubi interes za rasvjetljavanje veoma prisutne i kompleksne turističke problematike, osobito glede korištenja i razvijanja svih oblika i funkcija suvremenog turizma. Time se može donekle objasniti odsutnost većih nastojanja na ublažavanju pretjerane sezonalnosti i monokulturnog tipa turizma, kao glavnog obilježja i najveće mane u njegovu razvoju<sup>6</sup>. Uz to, nisu zanemarive ni organizacijske slabosti i strukturni nedostaci u kompletnoj turističkoj ponudi.

Razvoj našeg turizma nije se koristio kao prilika za iskorištavanje velikih klimatskih i drugih mogućnosti u proizvodnji specifičnih i superkvalitetnih poljoprivrednih proizvoda nužnih za kvalitetnu gastronomsku ponudu i unapređivanje plasmana u turističkoj potrošnji. Umjesto da smo aktivirali svoje vlastite alimentarne resurse, mi smo se radije okretali uvozu i pričali priču kako razvoj inozemnog turizma jača robne fondove na domaćem tržištu. Kad je već bilo očito da masovna i heterogena potrošnja što se sve više sezonski koncentrira i aglomerira u nizu naših obalnih i otočnih turističkih mjesta generira svojevrstan oblik inflacije, naša skupina eksperata lansirala je kontroverznu tezu tvrdeći upravo obratno: naš razvoj turizma ima neprijeporno vrlo pozitivan utjecaj na smanjivanje inflacije<sup>7</sup> (ponašali su se kao da nisu svjesni toga da je inflacija odraz ekonomskih poremećaja uvjetovanih pogrešnim odlukama u politici ekonomskog razvoja).

Stvaranju zamagljene slike o našoj turističkoj stvarnosti naročito je išla u prilog verbalistička praksa ponavljanja istih ili općepoznatih činjenica, stavova, tvrdnji. Na taj način se, uz postojanje različitih teorijsko-principijelnih stajališta, sve više širio put za "vladajuću teoriju" koja je imala mitsku snagu i kao takva dominirala je u raznim strukturama i na različitim razinama, a kojoj je bilo poželjno vjerovati jer je za svoje tvrdnje unaprijed imala pripremljene dokaze ("argumentum baculinum"). A kad se događa da se jezično-terminološki instrumentarij odvoji od svoje osnove i kad se počne samostalno razvijati, ponesen prividom neke posebne logike i zakonitosti - kao da je to suština, a ne misaono-jezična nadgradnja određene suštine - onda je to najbolji znak da je neko područje znanosti

5 I. Antunac, Turizam i ekonomska teorija, Institut za turizam, Zagreb, 1985., str. 145.

6 D. Alfier, Kontroverzna mišljenja o utjecaju turizma na inflacijska kretanja, Turizam - izbor radova, Institut za turizam, Zagreb, 1994., str. 184.

7 Vidjeti u studiji: "Turizam i ekonomska stabilizacija", PKH, Zagreb, 1983., str. 55.

zapalo u krizu i da trenutačni izlaz traži bilo u mutnoj, bilo u jalovoj frazeologiji teoretiziranja<sup>8</sup>

U razvoju našeg turizma nema dvojbi: prvu i najtežu brazdu napravili su oni naši ljudi koji su bili nošeni velikim entuzijazmom i velikom željom da svoj kraj oslobode od okova siromaštva, zaostalosti i propadanja. U brojnim se slučajevima može ustvrditi da je to mahom bila sjajna generacija ljudi, koji su puno svojega uzidali u temelje razvitka navlastito jadranskoga turizma. Ali, kad je došlo do potpune politizacije gospodarstva i kad se manje-više cjelokupna turistička struktura pokoravala volji političkih čimbenika, dolazi do rapidnog propadanja unutrašnjeg ustrojstva i do sve većeg širenja pasivne, podaničke svijesti. Počeci te krize koincidiraju s događajima iz 1971. godine ("Hrvatsko proljeće"), a negativni se trendovi zatim nastavljaaju i dobivaju veći zamah početkom osamdesetih, da bi kriza kulminirala početkom Domovinskog rata, 1991. godine. Najsimptomatičniji pokazatelji posvemašnje krize u tom razdoblju jesu: konstantno osiromašivanje gospodarstva, opadanje kvalitete usluga, gubitak identiteta (uglavnom unificirana ponuda, prekid veza na relaciji hotel - gost), sporost odnosno nemoć reagiranja na tržišne promjene, pad efikasnosti, slabljenje konkurentnosti i položaja na turističkome tržištu.

O postojanju te višestruke turističke krize u nas reprezentanti "vladajuće teorije" nisu se nikad jasno očitovali, pa će to razdoblje jednoga dana i u širim znanstvenim krugovima možda biti okvalificirano kao razdoblje "lažnog" turističkog prosperiteta.

## DESTRUKCIJA POTENCIJALA

Kad smo se našli pred novonastalim gospodarskim, političkim i razvojnim uvjetima šteta je što nismo spremnije i brže krenuli u sređivanje/oplemenjivanje svega onoga što sutra može biti od koristi za naš cijeli turizam i njegovu afirmaciju. Naša turistička poduzeća već su imala određene poduzetničke kvalitete i normalno je bilo da smo prvi korak k "privatizacijskoj reformi" učinili dijagnozom postojeće strukture (trebalo je znati: što od nje valja, kamo ona vodi i kakvo je stanje), kako bi na osnovi toga mogli pristupiti definiranju identiteta, vizije i strukture, kao polaznim točkama za početno snalaženje i opstanak u datoj okolini (poduzeće oblikuje konkretnu politiku, ciljeve i strategiju tek iz društvene funkcije i filozofije poduzeća, iz gospodarskog identiteta i vizije te situacije u okolini). Trebalo je isto tako dobiti jasniji odgovor: tko je određivao svrhu i ciljeve i kome je služio dosadašnji turistički razvoj. No, umjesto tog pristupa u području turizma zavladao je jedna čudna psihologija: kao da nitko ništa nije radio i ništa ne zna.

---

8 I. Antunac, op. cit. str. 213.

Sliku stanja kroz jedan isječak turističke stvarnosti možda je najbolje opisao Dubrovčanin Ivo Bautović ovim riječima<sup>9</sup>: "Gledajući s današnjeg stajališta, sada puno toga ne bismo onako gradili i zato je dobro da nismo sve ostvarili, da je dosta ostalo mladoj generaciji i generacijama koje dolaze završiti započeto. Međutim, kod gradnje i projektiranja, posebno nekih elemenata gledalo se unaprijed i ono što je napravljeno često je adaptabilno za veći kvalitet, pruža mogućnost prilaganja ponude prema novim zahtjevima suvremene turističke potražnje." Njegove su daljnje sugestije bile da se revitalizacija turističke ponude osnaži posebice u području razvoja mreže malih ugostiteljskih objekata, stvaranja raznolikih sadržaja u ambijentima pogodnim za kvalitetnu uslugu autohtone hrane i pića, uz prepoznatljiv folklor, glazbu i svekoliki lokalni ugođaj i mentalitet.

Sadašnja turistička poduzeća upravljena su interesima novih stjecatelja imovine, koji redovito nemaju vlastiti ekonomski i socijalni subjektivitet, namju odgovarajuću tradiciju, homeostazu, inerciju. Nedostaje im, očito, mnogo toga što pridonosi stvaranju pozitivnog identiteta i vizije poduzeća. Presudni čimbenici u oblikovanju poslovne politike i strategije poduzeća, kao nositelja razvoja u turističkim sredinama, obično nisu upućeni u život i problematiku te sredine. A razvojni projekti rađeni na toj osnovi, dakle bez sudjelovanja i bliske povezanosti s lokalnom zajednicom, bez jačanja lokalnih inicijativa i razvoja vlastitih sposobnosti, redovito su beživotni i nose nasilne oznake - od njih se ne može postići ništa trajno dobroga.

Prva razmišljanja o pretvorbena-privatizacijskim planovima odmah su počela u znaku preferirnja tripartitne vlasničke strukture: države, banke i radnika/menadžera<sup>10</sup>. Sada i sami kreatori novih hrvatskih turističkih vizija uviđaju da je to bio promašaj<sup>11</sup>, no u raspravi ispada kao da to nije njihova postavka. Kad je već bilo očigledno da su se poduzeća našla u međuprostoru između real-socijalističkog načina vođenja poslovanja i novih zahtjeva tržišnoga gospodarstva i da funkcioniraju u nekoj hibridnoj kombinaciji staroga i novoga, spremno se ponudilo nekoliko "razvojnih dokumenata" koji su napravili samo još veću zbrku (Razvojna strategija hrvatskoga turizma jedan je od tih formalnih dokumenata).

Neadekvatno makropolitčko i makroekonomsko okružje pogoduje kriminalu i bogaćenju. Destrukcija potencijala redovito se javlja kada se poduzeću pristupa kao objektu promjene, a ono je subjekt i objekt promjene. Poduzeće je pluralistička kategorija i nije samo instrument poduzetnika; osim gospodarskih interesa u njemu treba djelovati svijest o

9 Iz Intervjua I. Bautovića "Turističkom vjesniku", Dubrovnik, travanj 1996., br. 22.

10 Vidi: Strategija razvitka turističkog sektora Hrvatske (prijedlog), Institut za turizam, (s drugim odgovarajućim resorskim tijelima), Zagreb, listopad 1992.

11 Rakcija na apel za reviziju i novelaciju "Strategije" vidi: D. Vlahović, Turizam i kao kriza u glavama, Vjesnik (stajališta), Zagreb, 22. siječnja 1996.



zajedničkim i jedinstvenim interesima. Vlasnik, poduzetnik i menadžer imaju zakonsku i moralnu odgovornost za upotrebu vlasništva i vođenje poduzeća.

U turizmu je poseban problem to što vlasnička struktura nije formirana pod utjecajem tržišta<sup>12</sup> - u uvjetima nedostatka tržišta novca i pada kupovne moći vodila se politika zaduživanja i transakcija s unaprijed zadanim ciljevima. Kao stjecatelji imovine pojavljuju se i određeni predstavnici monopolnog vlasništva, koji svoju moć u poduzeću ostvaruju tako da zapostavljaju ulogu ljudskoga kapitala (zaposlenici postaju marginalci). Većina turističkih djelatnika zabrinuta je zbog egzistencijske ugroženosti, a posebno su ogorčeni zbog beskrupuloznog ponašanja i bogaćenja pojedinaca. Promjene koje su u tijeku očito traže više pameti, zapravo nove pameti. Napredne sredine napuštaju koncepciju u kojoj se ljudski faktor tretira kao radna snaga (nema podjele: ja sam vlasnik, vi ste radna snaga). Kod njih je briga za ljude odraz razmišljanja da su "ljudi ključ uspjeha".

Izgleda da se posebne "igre" vode oko vlasništva jadranskih turističkih tvrtki. Na turizam su ovdje bacile oko naše vodeće poslovne banke. Računica im je bila da u turističkome gospodarstvu toga područja prevladavaju poduzeća s visokim udjelom trajnoga kapitala, te da turizam ima i tržište i prirodnu osnovicu iznimne kvalitete. O tome su inače postojali brojni napisi i prijedlozi: iluzorno je u turizmu govoriti o privatizaciji ako nisu izjednačene mogućnosti kupnje zemlje za domaće i za strance; ako uz pomoć turizma želimo privući što više stranoga kapitala, strancima moramo omogućiti stjecanje prava vlasništva nad zemljištem; strani investitori u prvom su redu zainteresirani za izgradnju novih turističkih kapaciteta pa je potrebno ući što šire u turistički prostor, otvarajući nove turističke lokacije.

U svakom slučaju, neke banke nisu korektno postupale<sup>13</sup> prema pojedinim turističkim tvrtkama. Najprije nisu dopustile da se turizam nađe na popisu korisnika obveznica za restrukturiranje republičkoga gospodarstva, financiranje "preživljavanja" turizma tretirale su kao da je u pitanju standardni komercijalni aranžman (mnoga su se poduzeća u danima rata pretvarala defakto u prognaničke/izbjegličke logore), visinu svojih potraživanja izražavali su u DEM po niskom tečaju, dio sredstava iz primarne emisije za sezonske kredite nisu odobravale pod posebnim

---

12 Vidi: D. Vlahović, Profiliranje i funkcioniranje turističke ponude u uvjetima transformacije vlasništva, Zbornik radova "Hotelska kuća'92", Hoteljerski fakultet, Opatija 1992., str. 43-44; D. Vlahović, Još o pretvorbi u turizmu, Hrvatsko gospodarstvo, HGK, zagreb, 1992., (od 26. svibnja), str. 9-10.

13 U razgovoru s Ružicom Mikačić za Slobodnu Dalmaciju ministar privatizacije Ivan Penić izjavio je da su banke u doba kada posla u turizmu nije bilo zaračunavale debele, lihvarske kamate - iz intervjua "Banke su kupovale hotele - i s lihvarskim kamatama", od 24. listopada 1996.



uvjetima; išle su na revalorizaciju već otplaćenih kredita, kako bi im se automatski povećao vlasnički udio u pojedinim tvrtkama. Koliko su banke prodrle u tkivo turističkoga gospodarstva najzornije prikazuje primjer Zagrebačke banke, koja je pred sam početak ovogodišnje turističke sezone indolentnom odlukom blokirala žiroračun "Zlatnog rata", tvrtke koja uživa vrlo visoku reputaciju u turističkoj branši. Radnici su putem Zaposleničkog vijeća i sindikata apelirali na Vladu zbog nerazboritosti toga čina, jer je ta odluka donijeta u najgore vrijeme, kada su počeli dolaziti prvi gosti i kada su radnici učinili sve da ih dobro prime, premda imaju minimalne plaće<sup>14</sup>.

Proces bi privatizacije bio daleko uspješniji da se provelo tzv. internu privatizaciju, tj. prijenos ili djelomičnu prodaju dionica, koja bi omogućila da zaposlenici postanu većinski vlasnik s kontrolnim paketom dionica. To danas najbolje potvrđuju oni rijetki pozitivni primjeri privatizacijske prakse u poduzećima, u kojima su radnici većinski vlasnik ("Lošinjanka" d.d Mali Lošinj).

Da smo išli tim putem, vjerojatno se ne bi došlo na ideju da nam je najpametnije "hotele poklanjati i domaćim i stranim poduzetnicima, kako bi im ponovo udahnuili poslovni život"<sup>15</sup> Baš pogođen obrazac ponašanja na pragu 21. stoljeća, zar ne?

## RESTRUKTURIRANJE - OZBILJAN IZAZOV

Mi moramo zanti kako će nam izgledati turizam u bliskoj budućnosti, hoće li on biti svoj ili tuđ (npr. Zakon o vrijednosnim papirima omogućuje "neprijateljsko" preuzimanje tvrtki, ne traži se porijeklo novca za velike kupovine, a ni porez). Ako je turističko gospodarstvo slabo i u sebi neorganizirano, bez potrebne državne strategije i smislene podrške, onda ono nema šansi za uspjeh ni u sebi ni u međunarodnim gospodarskim odnosima. Razmišljanje kako se s pomoću turizma možemo najbrže i najprofitabilnije uključiti u globalna kretanja suvremena razvoja malo vrijede, ako istodobno ne ostvarujemo preduvjete i podlogu za takvu razvojnu opciju.

Svojedobno donijeta Strategija razvitka hrvatskoga turizma<sup>16</sup> više je formalan, a ne stvarni razvojni dokument. Ta strategija ne daje polazišta i ne gradi makroekonomski okvir - ostaje samo na načelnim razglabanjima - pa ni u čemu ne vrši pritisak na promjenu u poželjnom pravcu. A ona je trebala dati poticaj izradi vlastite razvojne strategije i alternativne strategije razvoja poduzeća, utvrditi prioritete i preferencije, omogućiti iniciranje (i

14 Iz Slobodne Dalmacije "Zaposleni u Zlatnom ratu prosvjeduju", notica od 28. travnja 1997.

15 M. Dragičević, op. cit. str. 195.

16 Objavljeno u "Narodnim novinama", Zagreb, br. 113/1993.

prihvaćanje) razvojnih inicijativa i akcija. Poduzeće tek u okviru općih uvjeta stvara svoju viziju, kao moguću i željenu budućnost (na osnovi vizije moguće je korigirati strukturu).

Do sada je prestrukturiranje turističkoga gospodarstva bilo uglavnom spontano; osnovno obilježje promjene jest zanemarivanje ljudskih, radnih i intelektualnih potencijala, a kao glavno sredstvo racionalizacije i preživljavanja je prodaja ili najam određenih dijelova poduzeća, olako zatvaranje radnih mjesta, reduciranje poslovne aktivnosti. Posebno se malo učinilo na izgradnji i razvoju upravljačkih kapaciteta, te smo općenito još daleko od primjene koncepcije reinženjeringa, koja bi omogućila brzo redefiniranje poslovanja i ponašanje poduzeća u smislu radikalnih promjena cjelokupnoga poduzeća, počev od tržišne usmjerenosti, proizvodno-tehničke, organizacijsko-upravljačke i kadrovske strukture, pa do poslovne filozofije i kulture poduzeća, identiteta i vizije. Novi vlasnici, poduzetnici i menadžeri nisu još profilirani ni potvrđeni kao inovativni faktor, novi pokretači promjena<sup>17</sup>

Stvarnost je, na žalost, takva da se u turističkim sredinama poduzeću ne pristupa kao povijesnoj kategoriji koje se mijenja ovisno o stanju u svojoj okolini. Temeljna preokupacija vlasnika-"poduzetnika" je turistička imovina. Državna uprava i određene interesne strukture ne shvaćaju da poduzeće nije samo imovina, već su to ljudi, iskustva, motivacija i sve ostalo što čini potencijal poduzeća. Ono što se sada zbiva s turističkim tvrtkama prije bi se moglo nazvati primitivizacijom, nego privatizacijom; sve je očito usmjereno na kratkoročne zahvate, što je često u suprotnosti s dugoročnim ciljevima razvitka i vodi sužavanju turizma.

Privatizacija kao proces ne donosi plodove ako se o tom poslu sve više govori kao o "velikoj pljački". No, to kreatore "vladajuće teorije" ne zanima, oni se radije okreću "velikim iskoracima" u razvoju turističke kvalitete, uklapanju u međunarodne standarde poslovanja, repozicioniranju, privlačenju stranog kapitala, internacionalizaciji poslovanja... Dok gospodarstvo jedva djeluje u neprirodnim uvjetima<sup>18</sup> (opterećenja uvjetovana oslobađanjem i stvaranjem države, srpskom agresijom, tranzicijom), naša Strategija beživotno priča i brine brigu o ostvarivanju svjetskih standarda poslovnosti i tržišnih kriterija djelotvornosti. Naravno, nužna su nam strana iskustva i dostignuća, ali sve te izvanjske utjecaje moramo primiti

17 Detaljnije o značajkama "velike promjene" u našim uvjetima vidjeti: D. Gorupić, Izazov hrvatskom poduzetništvu i imenađžmentu, Privatizacija, HFP, Zagreb, 1996., br. 19/20, str. 46-59; D. Gorupić, Čovjek i promjena gospodarskog sustava, Privatizacija, prosinac 1996., str. 2-9.

18 Prve preliminirane informacije o pregledu ratnih šteta i visini gubitaka u turizmu Dalmacije, vidi: D. Vlahović, Smjelije k poduzetništvu, Hrvatsko gospodarstvo, HGK, Zagreb, 1992., br. 32.

pripravno i na kreativnoj osnovi, kako ne bi došlo do zatiranja i utruća naših posebnosti i autentičnih vrijednosti u nacionalnoj turističkoj ponudi<sup>19</sup>.

Sada se u nas sve kupuje za novac i gotovo sve se može kupiti za novac. Putem tržišta u posjed turističkih dobara (nekretnine, atraktivne lokacije, objekti) mogu doći neki sasvim novi "gospodari"; izvjesno je da će se sve više gospodarstava osnivati na kupljenoj zemlji, a relativno sve manje baštinjenoj; prorijeđeno otočno stanovništvo dovedeno je u situaciju da postupno mora prodavati sve veći dio svoje baštine. Baš kad ulazimo u turističke projekte moramo biti vrlo oprezni i u prvom redu stvarati naše organizacije s našim ljudima. Aranžmane valja stvarati na partnerskoj osnovi, s tim da se unaprijed zna kako se financijski vrednuje naš ulog i kako se zajednički upravlja. Naše je mišljenje da je najsigurnije ulaziti u suradnju na osnovi zajedničke organizacije-poduzeća, gdje stranac daje financijski kapital i marketinško znanje (osiguranje klijentele), a mi ljudski kapital, lokacije i objekte prikladne za organiziranje specifičnih oblika ponude. Sve razvojno-investicijske zahvate u sklopu turističke ponude valja koristiti za stvaranje trajnih oblika gospodarske suradnje i zapošljavanje naših ljudi, kao motiv za dalje obrazovanje i usavršavanje naše inteligencije.

Prema viziji Hrvatske u Europi i njezine pozicije u jugoistočnoj Europi i na Mediteranu, potrebno je izgrađivati suvremeni sustav obrazovanja, izgradnje i razvoja kadrova za samoodržavanje i uspješno snalaženje u široj ololini. Na ovoj povijesnoj vjetrometini Hrvatska može biti moderno društvo samo ako djeluje kao subjekt<sup>20</sup>, sa svojim patriotski orijentiranim ljudima. Njezin čovjek mora zato biti obrazovan, sposoban i požrtvovan, s izraženim crtama stručnosti, poštenja i rodoljublja. Hrvatska po svojoj razvojnoj dinamici, po sposobnostima svojih ljudi, ljudskom potencijalu i po svojoj unutarnjoj koheziji i solidarnosti mora biti iznad svoje okoline, kako bi se mogla uspješno održati i razviti u svojoj neposrednoj okolini i u globaliziranome svjetskom gospodarstvu<sup>21</sup>.

Privatizacija zahvaća vlasničku, a ne funkcionalnu restrukturaciju. Funkcionalna restrukturacija predstavlja mijenjanje prema nečemu, a ne samo da se mijenja. Tom promjenom mora se moći udovoljiti zahtjevima.

---

19 O problematici standardizacije i koncepciji kvalitete u turizmu vidi: D. Vlahović, *Moguće zamke i promašaji u našim turističkim standardima*, Zbornik radova "Hrvatska u europskom turizmu", Hotelijerski fakultet, Opatija, 1995.; D. Vlahović, *Kvaliteta u ekonomici ljepote*, Hrvatsko gospodarstvo, HGK, zagreb, 1997., br. 93., str. 49-50.

20 O problematici uključivanja Hrvatske u šire regionalne integracije i izgradnje vlastita identiteta kao europske turističke destinacije, vidi: D. Vlahović, *Hrvatska kao dio integriranog europskoga turističkog prostora*, čas. "Tržište", CROMAR, Zagreb, 1994., br. 2, str. 151-165.

21 Bilješka prof. dr. D. Gorupić o temi: "Razmišljanja o gospodarskim problemima, opanostima i mogućnostima Hrvatske - danas", Samobor, travanj 1997.



Da bi se to postiglo, treba se najprije prilagoditi u sebi. Pritom bi naše prirodne uvjete i druga blaga našega turizma trebalo prestati iskorištavati na niskoj, horizontalnoj razini korištenja. U turističkom razvoju nužno je ići u više faze/razine oblikovanja ponude i u pružanje sofisticiranijih (slojevitijih) usluga<sup>22</sup>. Dakle, iz jedinice turističkih dobara (površine zemljišta, kapacitet plaže, uslužni pogon i sl.) valja dobiti što viši stupanj korištenja, što veću dodatnu vrijednost i zaposlenje. Stvaranje većih dodatnih vrijednosti omogućit će ublažavanje pa i uklanjanje pretjerane sezonalnosti i monokulturnog tipa razvitka naše turističke ponude<sup>23</sup>. Koncept je toga novog razvoja u turizmu koji ne ostaje na konobaru, ili da u našim jadranskim ljetovalištima turist više ne bude gost vodiča/neke strane agencije, nego uistinu naših ljudi kao pravih domaćina.

S obzirom na turbulentno domaće okruženje i složenu i nepredvidljivu svjetsku situaciju potrebno je razvijati sposobnost razumijevanja sadašnjih i dolazećih okolnosti, slijediti moralne poruke koje nalažu uzajamnu obaviještenost, iskrenost i pomoć. Budemo li poštivali ta načela možemo se uzdati da će nam uspjeti urediti naš kaotičan i konfliktni život. Stoga se od znanstvenika/istraživača očekuje odlučan angažman i doprinos pobjedi istine u području razvitka našega turizma, posebno u pitanjima ujedinjuju i vode dalje.

## ZAKLJUČAK

Danas bi svi trebali učiti, razvijati sposobnost za upravljanje promjenom. U tom smislu za naš turizam vrlo je važno unaprijediti decentralizirani sustav upravljanja, što će biti poticaj izgradnji upravljačkog kapaciteta potrebitog za poduzetnički način mišljenja i ponašanja. Također bi trebalo težiti stvaranju novog modela suradnje na razini poduzeća, pa i na razini društva.

Dosadašnji tijek promjena nije pogodio stvaranju pozitivnog identiteta i vizije poduzeća, bez kojih nema selektivnih promjena. Stari se

---

22 O potrebi stvaranja nove razvojne paradigme u našoj ponudi, vidi: D. Vlahović, *Profiliranje i funkcioniranje...*, str. 47-50; O problemu unapređivanja turističke receptivnosti u našim sredinama, vidi: D. Vlahović, *Aktiviranje i razvijanje receptivnih potencijala hrvatskog turizma*, Zbornik radova "Plasman hrvatske turističke ponude", Hotelijerski fakultet, Opatija, 1993., str. 65-75.

23 O razvojnim problemima turizma hrvatskog Jadrana, jotvaranju utjecajima napretka i potrebi oblikovanja nove strategije, vidi: D. Vlahović, *Dragulj bez turističke kvalitete*, Hrvatsko gospodarstvo, HGK, Zagreb, str. 51-52; D. Vlahović, *Jadrano treba više od "orijentacije"*, Hrvatsko gospodarstvo, 1995., str. 45-46; D. Vlahović, *Razvojni problemi turizma hrvatskog Jadrana*, Turizam, Zagreb, 1995., br. 5-6/95, str. 109-111.



identitet turističkih poduzeća gubi, a novi poduzetnički duh u tim poduzećima još nije stvoren. U okviru općih uvjeta razvoja trebalo bi veću pozornost obratiti stvaranju vlastite vizije, kao putu prema mogućoj i željenoj turističkoj budućnosti.

U kaotičnoj situaciji koja se stvara valjalo bi u području turizma odgovoriti donošenjem jasne strategije, tako da se zna tko smo i što želimo i to onda mora biti osnova politike novog djelovanja. Hrvatska mora nastaviti borbu protiv kriminala i korupcije, ali i zaštititi sve prave poduzetnike koji marljivo i pošteno rade, koji su usmjereni na razvijanje i podizanje svojeg poslovanja na europske standarde. Jedino se tako možemo oslobađati iz začaranog kruga propadanja, sporosti, neinventivnosti, neučinkovitosti, malih plaća.

U turbulentnim uvjetima oslonac i jamstvo novom razvoju su nam naši ljudi sa svojim intelektualnim i moralnim potencijalima. Stvarati pozitivno ozračje već je dobar put prema uspjehu. Promjeni radne i duhovne klime puno može pridonijeti pravilna uloga medija i kvalitetniji (kritičniji) osvrti u recentnoj turističkoj literaturi, te da u pogledu suvremene turističke misli ne zaostajemo za drugim, naprednijim turističkim zemljama. U vezi s time potrebna je veća osjetljivost prema etičkim problemima, dakle znati dati, ali i primiti kritiku, pogotovu kad su posrijedi dobronamjerne primjedbe.

Naše aktivnosti moraju počivati na etičkom principu kao izvorima dobra prema kojima se usklađuje ponašanje i djelovanje, kako bi se onemogućilo manipuliranje i spriječile tendencije da netko gradi svoje pozicije na račun drugih. Zato je jedini put - okrenuti se svojim sposobnostima i istinskim vrijednostima. Znanost kao univerzalna težnja za istinom ne smije sebi dopustiti da opća načela tumači kako se kome sviđa. Prema tome, ona bi u sadašnjim otežanim i složenim uvjetima trebala demistificirati i šire osvjetljavati put prema promjenama u željenom pravcu, kako bi se spriječile razne špekulacije, ideološko-voluntarističke i ine tendencije u svim pitanjima restrukturiranja, obnove i rasta naše turističke ponude.

## LITERATURA

- Alfieri, D.: Turizam - izbor radova, Institut za turizam, Zagreb, 1994.
- Antunac, I.: Turizam i ekonomska teorija, Institut za turizam, Zagreb, 1985.
- Dragičević, M.: Mit i stvarnost hrvatskog turizma, Turizam, Zagreb, 1995., br. 11-12/1995.
- Dulčić, A.: Turizam i ugostiteljstvo (br.3), Ekonomski fakultet, Split, 1980.

- Gorupić, D.: Izazov hrvatskom poduzetništvu i menadžmentu, Privatizacija, HFP, Zagreb, 1996., br. 19,20.
- Gorupić, D.: Čovjek i promjena gospodarskog sustava, Privatizacija, HFP, Zagreb, prosinac 1996.
- Gorupić, D.: Razmišljanja o gospodarskim problemima, opasnostima i mogućnostima Hrvatske - danas (u rukopisu), Samobor, 1997.
- Vlahović, D.: Još o pretvorbi u turizmu, Hrvatsko gospodarstvo, HGK, Zagreb, od 26. svibnja 1992.
- Vlahović, D.: Smjelije k poduzetništvu, Hrvatsko gospodarstvo, Zagreb, 1992., br. 32.
- Vlahović, D.: Profiliranje i funkcioniranje turističke ponude u uvjetima transformacije vlasništva, Zbornik radova "Hotelska kuća 692", Hotelijerski fakultet, Opatija, 1992.
- Vlahović, D.: Aktiviranje i razvijanje receptivnih potencijala hrvatskoga turizma, Zbornik radova "Plasman hrvatske turističke ponude", Hotelijerski fakultet, Opatija, 1993.
- Vlahović, D.: Hrvatska kao dio integriranog europskog turističkog prostora, čas. Tržište, CROMAR, Zagreb, 1994., br. 2.
- Vlahović, D.: Jadranu treba više od "orijentacije", Hrvatsko gospodarstvo, HGK, Zagreb, 1995., br. 70.
- Vlahović, D.: Jadran - dragulj bez turističke kvalitete, Hrvatsko gospodarstvo, HGK, Zagreb, 1995., br. 73/74.
- Vlahović, D.: Razvojni problemi turizma hrvatskog Jadrana, Turizam, Zagreb, 1995., br. 5-6/95.
- Vlahović, D.: Moguće zamke i promašaji u našim turističkim standardima, Zbornik radova "Hrvatska u europskom turizmu", Hotelijerski fakultet, Opatija, 1995.
- Vlahović, D.: Turizam i kao kriza u glavama, Vjesnik (stajališta), Zagreb, od 22.siječnja 1996.
- Vlahović, D.: Kvaliteta u ekonomici ljepote, Hrvatsko gospodarstvo, HGK, Zagreb, 1997., br. 93.
- Vlahović, D.: Pravilnije valorizirati jadranske resurse, Hrvatsko gospodarstvo, HGK, Zagreb, 1997., br. 97.
- Studija "Turizam i ekonomska stabilizacija", PKH, Zagreb, 1983.
- Strategija razvitka turističkog sektora Hrvatske - prijedlog, Institut za turizam (i odgovarajuća resorska tijela), Zagreb, 1992.
- Strategija razvitka hrvatskoga turizma, N.N., Zagreb, 113/1993.
- Članak iz Slobodne Dalmacije "Vrhunska ponuda za turistički uzlet", Split, od 16. ožujka 1996.

Turistički vjesnik, TZ grada Dubrovnika, Dubrovnik, 1996., br. 22  
Intervju R. Mikačić s ministrom privatizacije I. Penićem "Banke su kupovale hotele - i s lihvarskim kamatama", Slobodna Dalmacija, Split, od 24. listopada 1996.

**Darko Vlahović, M.Sc.**

ZK Chamber of Economics for Croatia, Split

## THE MYTHICAL SETTING OF DAILY TOURISTIC OCCURRENCES

### Summary

*Croatia, regardless of turbulent surroundings, should be aware of the kind of situation it is entering; a realistic economic system lagging behind a formal economic system, such that in the hybrid mixture of both old and new, it functions by creating the potential for destruction all the more and not the potential for advancement (the fundamental problem is that "privatization" did not stimulate private enterprise, rather the accent remained on the reallocation of touristic property); in the newly-created conditions, it is all the more difficult to identify the bearers of creative energy and of true progress, and this hampers the solution of problems, degrades the morale of Croatian society and incites entropy of the system.*

*Another aggravating factor regarding our circumstances in tourism is the survival of "ruling theories" as mythical paradigms. A number of the professional and scientific elite still have too large an influence, and they should have responsibility, as they increase instability if they do not offer adequate life impulses (guiding ideas). Actually, the worst is the overt game of manipulation and rivalry, with the competition for power and position shown as the way to achieving the highly-coveted qualities and improvement of tourism.*

*Therefore, the author is of the opinion that in the practice of tourism, action should be taken with respect to management which is more successful and to halting negative ethical changes. In fact, our touristic setting should be aired out, above all through critical assessments and through using higher ethical standards.*

**Key words:** *mythical touristic paradigm, sources of destruction, de-mystification, management capacity, sources of goods.*