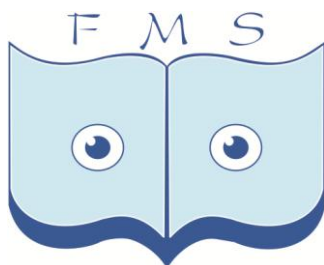


FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT



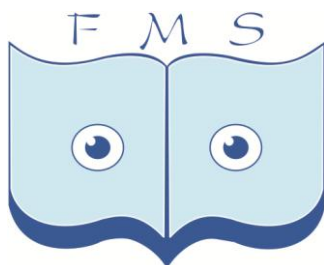
Puljić Petar Krešimir

**ELEMENTI ZA ISTRAŽIVANJE
ZA STRATEŠKI MENADŽMENT U TURIZMU**

SPECIJALISTIČKI RAD

Tivat, 2016.

FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT



**ELEMENTI ZA ISTRAŽIVANJE
ZA STRATEŠKI MENADŽMENT U TURIZMU**

SPECIJALISTIČKI RAD

Predmet: Običaji i kultura u poslovnom komuniciranju

Mentor: Dr. sc. Mila Nadrljanski

Student: Puljić Petar Krešimir S6/15

Smjer: Nautički turizam i upravljanje marinama

Matični broj: 1007986380033

Tivat, decembar 2016.

S A D R Ź A J

1. UVOD	1
2. POJAM STRATEŠKOG MENADŽMENTA	2
2.1. Povijest i etimologija strategije	2
2.2. Proces strateškog menadžmenta	3
2.2.1. Analiza okoline	5
2.2.2. Postavljanje usmjerenja organizacije	6
2.2.3. Formuliranje strategije	7
2.2.4. Implementacija strategije	9
2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije.....	9
2.3. Dimenzije strategije	9
2.3.1. Usklađivanje poduzeća s okolinom.....	9
2.3.2. Potraga za konkurentskom prednošću.....	10
2.3.3. Poduzetnički proces.....	10
2.3.4. Konzistencija u ponašanju poduzeća.....	11
3. STRATEŠKI MENADŽMENT U TURIZMU	12
3.1. Razine menadžmenta u turizmu	13
3.1.1. Vrhovni menadžment	15
3.1.2. Srednji menadžment.....	15
3.1.3. Niži menadžment.....	15

3.2.	Suvremeno turističko tržište i njegove karakteristike.....	16
3.3.	Strategija razvoja turizma Hrvatske	18
4.	ELEMENTI TURISTIČKOG PROIZVODA HRVATSKE SA STRATEŠKOG STANOVIŠTA.....	21
4.1.	Turističke atraktivnosti	21
4.1.1.	Geografski položaj	21
4.1.2.	Klimatske karakteristike.....	21
4.1.3.	Prirodne vrijednosti	22
4.1.4.	Kulturno-povijesna baština	22
4.1.5.	Prometna i komunalna infrastruktura	22
4.1.6.	Oblici turističkog proizvoda.....	25
4.2.	Ljudski potencijali kao element turističkog proizvoda.....	27
4.2.1.	Kadrovska struktura	27
4.3.	Potražnja za turističkim proizvodom Hrvatske	28
4.4.	Postojeća smještajna infrastruktura i kapaciteti.....	31
4.5.	Poslovni učinci i turističko tržište	34
4.5.1.	Poslovni učinci	34
4.5.2.	Turističko tržište i konkurencija.....	35
4.6.	Politika i strategija turizma.....	37
4.6.1.	Strateški ciljevi i zadatci razvoja hrvatskog turizma.....	38

4.7.	Operativne strategije	38
4.7.1.	Marketing	38
4.7.2.	Razvoj turističke ponude	40
4.7.3.	Investicije	40
4.7.4.	Razvoj ljudskih potencijala	41
4.7.5.	Upravljanje procesima.....	41
5.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA	42
5.1.	Metodologija, instrument i uzorak istraživanja	42
5.2.	Cilj anketiranja	42
6.	ZAKLJUČAK	46
	LITERATURA.....	47
	POPIS SLIKA	49
	POPIS TABLICA.....	50

1. UVOD

Tema „Elementi za istraživanje za strateški menadžment u turizmu“ je odabrana zbog značaja strateškog menadžmenta u poslovanju općenito, a posebno u turizmu koji je specifičan i vrlo osjetljiv segment općeg tržišta. Turisti su korisnici čije potrebe nadilaze materijalna sredstva, a te potrebe treba prepoznati i definirati, te na osnovu njih donijeti strategiju za primjerenu razvojnu turističku politiku. Upravo je turizam najdragocjeniji izvor dohotka u privatnom i javnom sektoru Hrvatske, te je potrebno njenu turističku ponudu što više planski proširivati kako bi dostigla razinu visoko razvijenih turističkih zemalja.

Metode koje su korištene u izradi ovog specijalističkog rada temelje se na dostupnoj stručnoj literaturi, zakonskim aktima, dokumentima o strategiji razvoja iz područja turizma, ekonomije i ostalih relevantnih područja, kao i na provedenim istraživanjima objavljenima u stručnim radovima. U samom radu je kombiniran teorijski pristup problematici metodama klasifikacije i kompilacije elemenata turističkog proizvoda, te kasnije, kroz analizu postojećeg stanja turizma u Hrvatskoj, metodama analize i sinteze su se pokušale iznaći mjere poboljšanja trenutne situacije. Empirijski dio se odnosi na analizu dostupnih podataka i analizu provedene ankete od strane autora ovog rada. Anketa je izrađena na reprezentativnom uzorku u svrhu procjene zadovoljstva korisnika turističke ponude u Hrvatskoj i definiranja snaga i slabosti iste.

Cilj istraživanja je definirati elemente za istraživanje za strateški menadžment kako bi se postavili temelji razvojnih smjernica i operativnih strategija u budućem poslovanju u turizmu.

U prvom dijelu rada, tj. u uvodu, navedeni su razlozi odabira navedene teme, definiran je problem istraživanja i njegov cilj, kao i znanstvene metode primijenjene u istraživanju. U drugom poglavlju je definiran pojam strateškog menadžmenta općenito, te je opisan njegov proces i njegove dimenzije. Treći dio govori o strateškom menadžmentu u turizmu, njegovim razinama, te o osobinama suvremenog tržišta. U četvrtom poglavlju je izložen pregled elemenata turističkog proizvoda Hrvatske sa strateškog stanovišta. U petom poglavlju su izloženi rezultati istraživanja, metodologija, uzorak i cilj istraživanja, te elementi same ankete. Na kraju rada je zaključak u kojem su izložene spoznaje nakon obrade navedene teme.

2. POJAM STRATEŠKOG MENADŽMENTA

2.1. Povijest i etimologija strategije

Etimološki je riječ strategija nastala od grčkih riječi *stratos* (vojska) i *agein* (voditi) što upućuje na njeno prvotno značenje – zapovijedanje vojskom. U staroj Grčkoj „stratezi“ su bili članovi ratnog vijeća Atene, a osim vojnih aktivnosti kontrolirali su i dobar dio političkih aktivnosti. Sam izraz „strategija“ počeo se koristiti tek u 6. stoljeću u smislu skupa vojnih vještina poput taktike, organizacije napada i logistike.

Iako je strategija izvorno vojna koncepcija, u 20. stoljeću ona poprima šire značenje i koristi se u mnogo različitih vrsta ljudskih djelatnosti.

Nbrojene su definicije strategije, a one koje su zanimljive obzirom na temu ovog rada i područje teorije menadžmenta su sljedeće:

Chandler: Strategija je određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, te usvajanje smjera djelovanja i alokacije resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva.¹

Porter: Strategija je opća formula za tvrtku koja objedinjuje način natjecanja, poželjne ciljeve i potrebne mjere da se ti ciljevi dostignu.²

Henderson: Strategija ovisi o sposobnosti predviđanja budućih posljedica sadašnjih inicijativa.³

Thompson: Strategija nekog poduzeća s jedne je strane vođena menadžerskom analizom i izborom, a s druge strane nužnim prilagodbama i učenjem kroz rad.⁴

Definicije strategije se razlikuju po tome gleda li se na nju s aspekta interakcije s okolinom gdje je ona posredujuća sila između okoline i organizacije, ili je se promatra s aspekta potrebe za planiranjem.

¹ Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. New York: Doubleday, str. 13.

² Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: Free Press, str. 86.

³ Henderson, B. (1981), *The Concept of Strategy*. Boston: Boston Consulting Group, https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_concept_of_strategy/ (26.10.2016.)

⁴ Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2008), *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate, str. 9.

2.2. Proces strateškog menadžmenta

Svaka organizacija bi trebala imati strategiju svog poslovanja, a strateški menadžment stvarati zajednički plan za usmjeravanje odluka, djelovanja i ljudi, jer posjedovanje strategije znači razmišljati šire, te imati dugoročni pogled na organizaciju u budućnosti.

Da bi se razumio pojam strateškog menadžmenta, prvo treba objasniti pojam samog menadžmenta. Prema Sikavici i suradnicima, menadžment je „proces pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute“⁵. Cilj menadžera je uskladiti te dvije navedene vrijednosti u određenom periodu, pritom ne zanemarujući kvalitetu.

Menadžment je vrlo kompleksan proces i sastoji se od više glavnih funkcija. Na sljedećoj slici (Slika 1) prikazan je pregled pristupa funkcijama menadžmenta. Primjećuje se prilično krut stav H. Fayola koji je svoje funkcije preuzeo iz vojne terminologije, gdje su zaposlenici samo sredstvo za postizanje ciljeva poslovanja, bez individualnih ljudskih osobina.

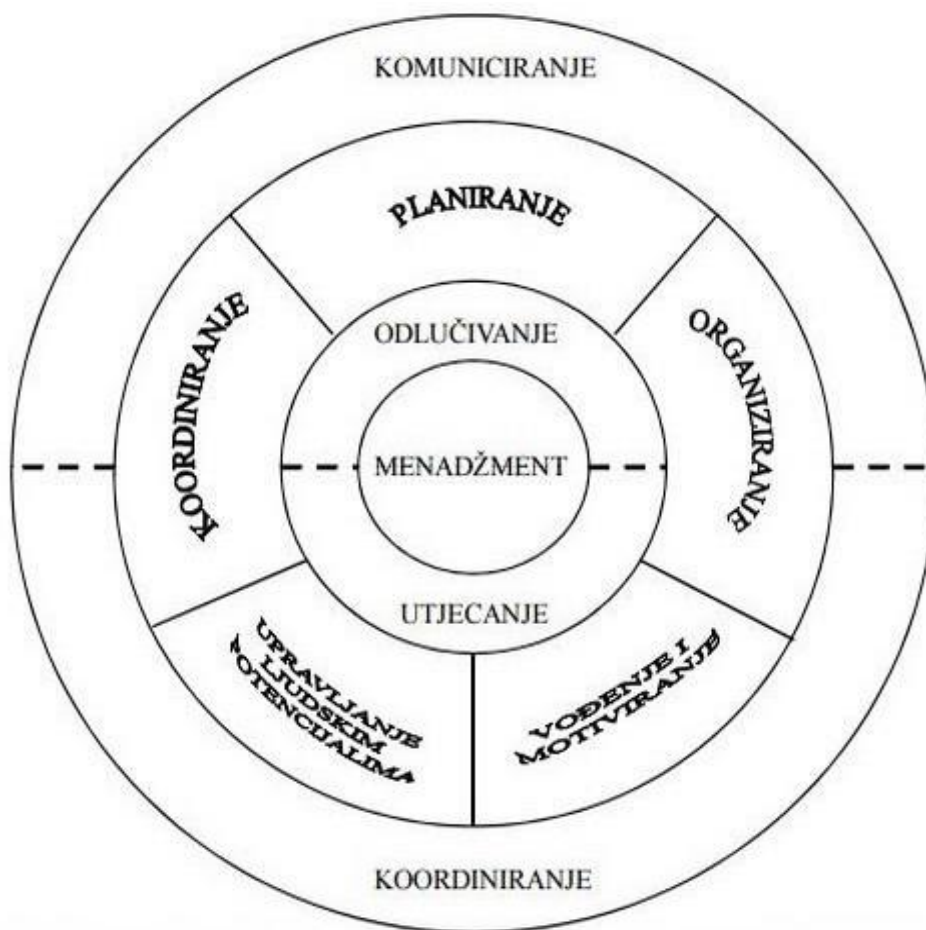
Henry Fayol (1920. god.) funkcionalni ili administrativni pristup	Peter Drucker (1961. god.) pristup temeljen na ciljevima poslovanja	Kreitner Robert (1989.) pristup osam funkcija	G. A. Cole (1990.) POMC pristup	Wehrich i Koontz (1994. god.) POSLC pristup
1.planiranje 2.organiziranje 3.naređivanje 4.koordiniranje 5.kontroliranje	1.postavljanje ciljeva 2.organiziranje 3.motiviranje i organiziranje 4.mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata 5.razvoj kadrova	1.planiranje 2.organiziranje 3.odlučivanje 4.kadroviranje 5.komuniciranje 6.motiviranje 7.vođenje 8.kontroliranje	1.planiranje 2.organiziranje 3.motiviranje 4.kontroliranje	1.planiranje 2.organiziranje 3.kadrovsko popunjavanje 4.vođenje 5.kontroliranje

Slika 1: Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta

Izvor: Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 10.

⁵ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 171.

Već se u Druckerovoj podjeli primjećuje drugačiji stav gdje se naglašava motivacija, te razvoj kadrova. Ciljevi poslovanja su iskazani kao skup mjerljivih veličina, te je tako analiza menadžmenta dobila kvantitativni aspekt. Suvremeni pristup menadžmentu uveli su Weihrich i Koontz sa svojim POSLC pristupom⁶ koji je postao temelj raznim varijacijama drugih suvremenih autora. Na Slici 2 prikazan je suvremeni pristup funkcijama menadžmenta nastao na temelju POSLC pristupa.



Slika 2: POSLC pristup funkcijama menadžmenta

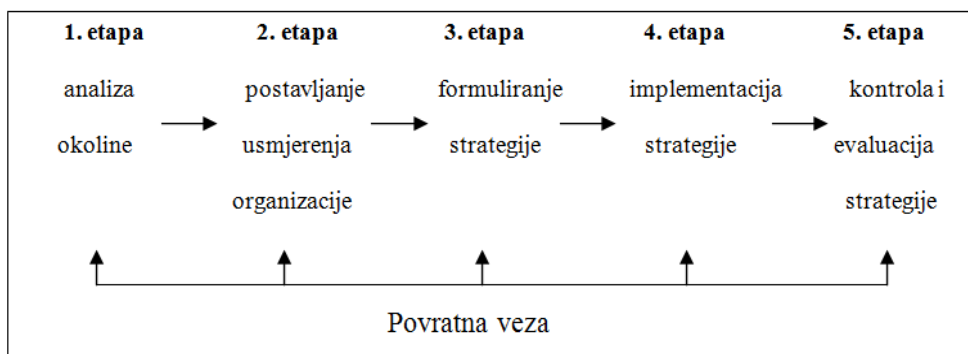
Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1991), Organizacijska teorija. Zagreb: Informator, str. 230.

Strategija neke organizacije je definiranje konkurentske prednosti i načina kompetitivnosti na tržištu, uzimajući u obzir prilike i prijetnje iz eksternog okruženja, kao i snage i slabosti iz internog okruženja. Bez kompetitivnosti i konkurencije nema ni strategije.

⁶ engl. *Planning, Organizing, Staffing, Leadership, Controlling*

Da bismo uopće govorili o strategiji, potrebno je moći zamisliti i procijeniti moguće posljedice alternativnih pravaca djelovanja. Međutim, sposobnost imaginacije i rasuđivanja nisu dovoljni. Također mora postojati spoznaja o natjecanju i karakterističnim učincima višega reda tih alternativnih postupaka. To znanje mora dostići kritičnu masu prije nego što postane značajno. Sve dok se dovoljno tih međuodnosa ne integrira kako bi se vidjela cijela struktura, znanje nije ništa više od pojedinačnih komada slagalice.⁷

Kao svaki proces, i strateški menadžment prolazi kroz određene etape, odnosno korake. Te etape su bit samog procesa i njegove osnovne komponente. Etape procesa strateškog menadžmenta su prikazane na Slici 3.



Slika 3: Etape procesa strateškog menadžmenta

Izvor: Buble, M. (2006), Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, str.111.

2.2.1. Analiza okoline

Analiza okoline ima za svrhu identificiranje strateških faktora putem monitoringa, evaluacije i diseminacije informacija koje su dobivene iz interne i eksterne okoline. Jedan od načina provedbe analize okoline je provedba SWOT/TOWS analize gdje se razmatraju prilike i prijetnje s aspekta analize eksterne okoline, a snage i slabosti s aspekta interne okoline (Slika 4).

⁷ Henderson, B. (1981), The Concept of Strategy. Boston: Boston Consulting Group
https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_concept_of_strategy/ (26.10.2016.)



Slika 4: SWOT analiza

Izvor: <https://nastavapreduzetnistva.files.wordpress.com/2012/02/swot11.jpg>, (20.10.2016.)

Pomoću SWOT analize analiziraju se:

- interni resursi, procesi tvrtke i aktivnost na tržištu;
- neposredno okruženje uključujući potražnju i konkurenciju, tržišne strukture, kao i odnosi s partnerima i kupcima;
- šire okruženje u kojem tvrtka egzistira – socijalni, pravni, politički i drugi faktori koji utječu na poslovanje organizacije.

2.2.2. Postavljanje usmjerenja organizacije

Postavljanje usmjerenja organizacije je u stvari definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije. Vizija je predodžba o željenom razvoju događaja, odnosno zamisao budućeg stanja onoga što organizacija želi ostvariti u budućnosti i čemu streme naponi zaposlenih. Misija je osnovna funkcija ili zadatak organizacije, a opisuje svrhu same organizacije i onoga što ona znači u zajednici. Iz plana misije proizlaze ciljevi. To su krajnji rezultati planiranih aktivnosti uz ulog određenih sredstava. Svi ti parametri moraju imati količinsku, vremensku, prostornu, vrijednosnu ili bilo kakvu kvantitativnu dimenziju da bi bili mjerljivi.

Ciljevi moraju imati određene kvalitete koje su zgodno izražene akronimom SMART (što u prijevodu znači „pаметan“), od engleskih riječi:

- *Specific* (precizno određeni – tko, kada, kako, gdje, koga i zašto)
- *Measurable* (mjerljivi – koliko)
- *Attainable* (dostižni – usklađivanje resursa sa zahtjevima)
- *Realistic* (ostvarljivi)
- *Tangible* (opipljivi – rezultate ostvarenja cilja moraju osjetiti svi koji su u njemu sudjelovali)

2.2.3. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije „...je zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije“⁸ Upravo formuliranjem strategije organizacija postavlja plan ostvarivanja svoje vizije, misije i ciljeva, pri čemu je neophodno konstantno praćenje i mjerenje ostvarenosti ciljeva.

Šest je ključnih odluka u odabiru strategije poslovanja:

1. **Odabir prioriteta poslovanja**, koji se određuju za definiranje strategije, a proizlaze iz ciljeva poslovanja. Alternative poslovanja moraju biti birane korelacijom postotka ciljanih kupaca/korisnika koji koriste određeni kanal distribucije.
2. **Restrukturiranje** je faza koja je usko povezana s prethodnom i provodi se na više načina:
 - Promjenama unutar kompanije
 - Ostvarivanjem „*joint venture-a*“⁹
 - Strateška partnerstva

⁸ Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005), *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str.164.

⁹ *joint venture* - zajednički pothvat

- Odvajanje dijelova organizacije

Bolja iskoristivost postojećih brandova, lakša razmjenu informacija i povećanje obujma poslovanja omogućavaju promjene unutar kompanije, dok se odvajanjem dijelova organizacije ostvaruje veća fleksibilnost organizacijskih dijelova i bolji poslovni fokus.

3. **Poslovni modeli i modeli prihoda**, koji pokazuju način ostvarenja prihoda kompanije prezentacijom svojih proizvoda, povećanjem njihove vrijednosti dodatnim uslugama i postizanjem maksimalnog zadovoljstva ciljanih kupaca.
4. **Restrukturiranje tržišta**, koje se može ostvariti na dva načina:
 - Izbacivanjem posrednika iz distribucijskog kanala
 - Uključivanjem posrednika u distribucijski kanal
5. **Strategija razvoja tržišta i proizvoda**. Proces kod kojega se razvijaju novi proizvodi za nova tržišta naziva se diversifikacijom. Ova strategija je najrizičnija za tvrtku zbog opasnosti od pretjerane diversifikacije.
6. **Strategija pozicioniranja i diferencijacije**. Četiri su načina kojima se tvrtka pozicionira u odnosu na konkurenciju: kvalitetom, uslugom, cijenom i brzinom usluge.

Navedeno se može iskazati jednadžbom:

$$\text{Vrijednost za potrošača} = \frac{\text{Kvaliteta proizvoda} \times \text{Kvaliteta usluge}}{\text{Cijena} \times \text{Vrijeme isporuke}}$$

Obično se formulira funkcijska, korporacijska i poslovna strategija.

Funkcijske strategije, poznate i kao operativne strategije, su kratkoročne odluke i postupci (za period do godinu dana) različitih funkcionalnih dijelova neke organizacije, usmjerene ka postizanju općih ciljeva.

Poslovne ili konkurentske strategije determiniraju način na koji će se organizacija nadmetati u određenoj poslovnoj oblasti, industriji ili privrednoj grani. One razmatraju konkurentske prednosti koje neka tvrtka ima ili želi steći.

Korporacijske strategije su one koje se donose na nivou kompanije, a određuju kojim se poslovima kompanija želi baviti i što želi postići tim poslovanjem.

2.2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije se odnosi na provođenje same strategije kroz ukupni razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. „Efektivna implementacija ima jasno viđenje o promjenama koje su neophodne u organizaciji, organizacijskoj kulturi, tipovima organizacijske strukture, pristupima implementacije i vještinama menadžera“¹⁰

2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije

Kontrola i evaluacija strategije se vrši u svrhu daljnjeg unaprjeđenja poslovanja, jer se samo vrednovanjem dotadašnje implementacije mogu uvidjeti nedostatci i odstupanja od standarda. Povratna veza se provlači kroz sve navedene etape procesa strateškog menadžmenta i to kao informacijski input svake prethodne etape.

2.3. Dimenzije strategije

2.3.1. Usklađivanje poduzeća s okolinom

Poduzeće ima interakciju s makro okolinom koju čini: globalna okolina, regionalna okolina, demografska okolina, zakonodavna okolina, politička okolina, društvena okolina, tehnološka okolina, te gospodarstvena okolina. Uz to na poduzeće djeluje, a isto tako i biva pod njegovim utjecajem, njegova industrijska okolina koja je na mikro razini. U nju spadaju: dobavljači, strateški partneri, industrijski suparnici, supstitutski suparnici, potencijalni suparnici, financijske institucije i posrednici.

Raniji teoretičari su se u pogledu usklađivanja poduzeća s okolinom fokusirali na sklad između dvije varijable (tzv. bivariatni sklad), odnosno između nezavisnog faktora okoline i zavisnog faktora strukture poduzeća, te na njihov utjecaj na ishode organizacije. Stoga su smatrali da su u jednoj nesigurnoj okolini potrebne fleksibilne organizacijske strukture kako bi organizacija bila djelotvorna. U novije vrijeme se smatra da se pitanje sklada mora rješavati između većeg skupa elemenata, te današnje teorije pomiču fokus ka multivariatnom skladu, dakle odnosu između više varijabli. Razlika između tradicionalnog i suvremenog pogleda na ovu dimenziju prikazana je u Tablici 1.

¹⁰ Certo, C. S., Peter, J. P. (1993), Strategic Management: a Focus on Proces. 2nd ed. Burr Ridge, Illinois: Austin Press Irwin, str. 118.

	Tradicionalni pogled	Suvremeni pogled
Pretpostavljeni odnos	bivariatni	multivariatni
Zavisna varijabla	organizacijska struktura	organizacijska strategija
Nezavisna varijabla	faktori okoline	faktori okoline i organizacijski elementi
Sklad: Zajednički ili jedinstven	Sklad je jedinstven među organizacijama u sličnoj okolini.	Sklad je uglavnom jedinstven, s obzirom na razlike u organizacijskim varijablama.
Vremenski okvir	statičnost	dinamičnost

Tablica 1: Pristupi skladu

Izvor: Osobna izrada studenta prema: Zajac, E. J., Kraatz, M. S. i Bresser, R. K. F. (2000), Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 4.

2.3.2. Potraga za konkurentskom prednošću

Kaže se da poduzeće ima konkurentsku prednost kad je sposobno stvoriti više ekonomske vrijednosti od svojih konkurenata. Upravo konkurentska prednost, kroz strategiju nižih troškova ili pak kroz diferencijaciju, omogućava lakše i brže postizanje strateških ciljeva.

Konkurentska prednost u osnovi nastaje iz vrijednosti koju je tvrtka u stanju stvoriti za svoje kupce. To mogu biti cijene niže od konkurentskih (a za jednake koristi) ili pružanje jedinstvenih koristi koje i više nego premašuju cijenu uz dodatnu dobit.¹¹

2.3.3. Poduzetnički proces

Prema Schumpeteru, struktura tvrtke se unaprjeđuje konstantnim odbacivanjem starih proizvoda i struktura, te stvaranjem novih. On tvrdi da je inovacija osnovni pokretač ekonomskog rasta, a razlikuje sljedeće oblike inovacije:¹²

- stvaranje novih proizvoda ili usluga,

¹¹ Porter, M.E. (1998), Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia, str. 98.

¹² Schumpeter, J. (1934), The Theory of Economic Development. Cambridge, USA: Harvard Economic Studies, str. 135.

- uvođenje novih metoda proizvodnje,
- razvoj i otvaranje novih tržišta,
- otkriće novih izvora dobave,
- preoblikovanje organizacijskog sustava i menadžmenta.

Možda Schumpeterove tvrdnje zvuče pomalo drastično, ali poduzetnički proces doista treba biti u konstantnoj potrazi za novim mogućnostima. Strategija koja ne anticipira situaciju na tržištu i ne mijenja svoju okolinu, uskoro neće imati čemu biti strategija.

2.3.4. Konzistencija u ponašanju poduzeća

Obilježje same strategije je konzistentnost i stabilnost, što samo govori da se promjena strategije dešava rijetko. Ukoliko ju je potrebno promijeniti, znači da u početku nije bila dobro oblikovana. Njen je zadatak osigurati koherentnost poduzeća i koordinirati njegovo ponašanje kako bi njegove aktivnosti bile usklađene.

3. STRATEŠKI MENADŽMENT U TURIZMU

Cerović definira menadžment s aspekta funkcije: „Menadžment je proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnog procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u poduzeću, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcije planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja.“¹³

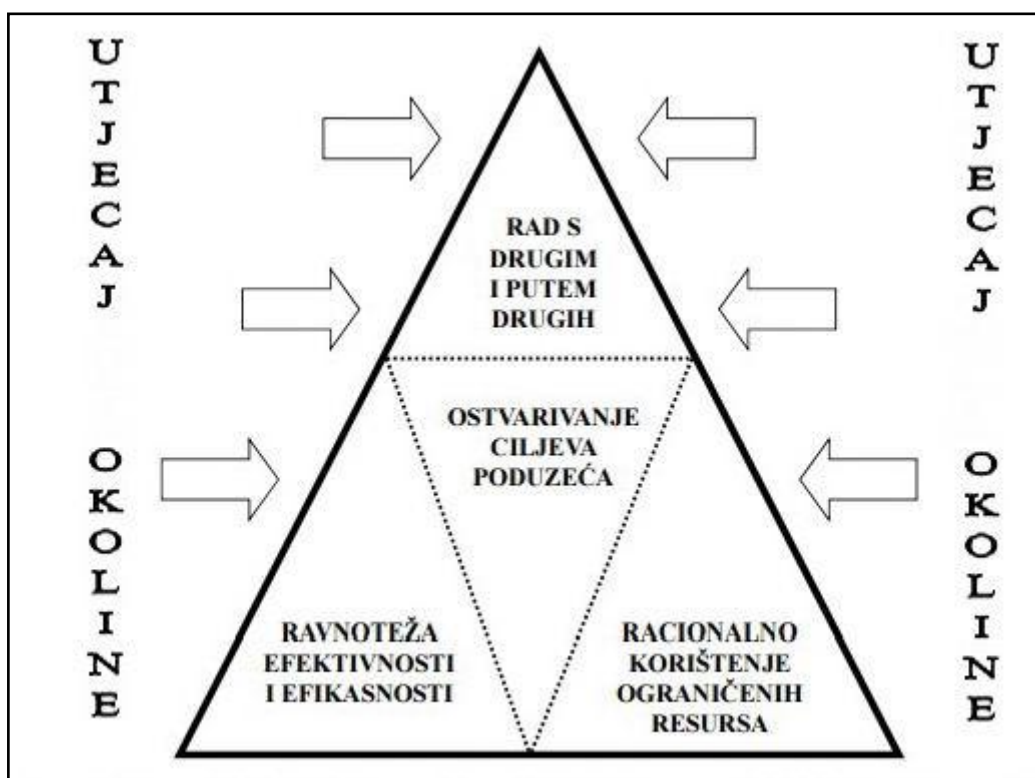
Menadžeri koriste svoje vještine u donošenju odluka kako bi imali dobru komunikaciju s drugim čimbenicima radnog procesa, utjecali na učinke njihovog rada i vodili ih prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva organizacije. Iz svega ovoga proizlaze elementi menadžmenta, odnosno temeljne karakteristike menadžmenta:

1. **Ostvarivanje ciljeva poduzeća**, koje je krajnja ishodišna točka svih djelovanja i projekcija željenog stanja u budućnosti koje treba dostići. Ostvarivanje ciljeva zahtijeva udruženo djelovanje kojim upravlja menadžment. Smjer i djelovanja menadžmenta su određeni upravo ciljevima, a njihova ostvarenost govori o razini uspješnosti menadžmenta.
2. **Rad s drugim i putem drugih** se odnosi na zajedničko djelovanje unutar radne organizacije. Upravljanje je socijalni proces i, u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije, potrebno je postaviti pravu osobu na pravo mjesto u pravo vrijeme. Sposobnost delegiranja poslova, regrutiranja, te obučavanja, motiviranja i vođenja ljudi je važna karakteristika koju bi uspješni menadžer trebao imati. To je tzv. logistička podrška koja će osigurati uvjete za ostvarivanje ciljeva poduzeća.
3. **Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti**. Efektivnost pokazuje u kojoj su mjeri ostvareni zadani ciljevi. Međutim, u uvjetima ograničenih resursa efektivnost nije dostatna za upravljanje, te se uvodi dodatni zahtjev za efikasnošću. Efikasnost je sposobnost ostvarenja ciljeva uz minimalno korištenje resursa. Efikasan menadžer reducira troškove, dok efektivan povećava profit preko povećanja produktivnosti. Kako bi poduzeće bilo uspješno, menadžeri trebaju konstantno balansirati odnos između efektivnosti i efikasnosti.
4. **Racionalno korištenje ograničenih resursa**. Resursi su ograničeni, a uz to imaju i određenu cijenu koja je nerijetko visoka. Ovom segmentu je u procesu upravljanja posvećena posebna pažnja, jer racionalno korištenje ograničenih resursa govori o ekonomiziranju koje ukazuje na vezu s ekonomijom. Iz tog razloga se upravljanje često naziva primijenjenom ekonomijom.

¹³ Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 7.

5. **Utjecaj okoline.** Okolina u kojem današnje organizacije posluju je promjenjiva i neizvjesna. Mijenja se sama narav okoline, ali i njene granice. Tih promjena je sve više i one su sve dinamičnije. U takvim uvjetima, uloga menadžmenta je iznalaženje adekvatnog odgovora na mogućnosti, probleme i razne krizne situacije koje su nastale uslijed promjena u okolini. Snaga dobrog menadžera je novonastale uvjete u okolini prilagoditi potrebama poduzeća, a ne mijenjati strategiju poduzeća prema uvjetima nastalima u okolini.

Slika 5 prikazuje temeljne karakteristike menadžmenta, te njihov međusobni odnos i povezanost.



Slika 5: Odnos karakteristika menadžmenta

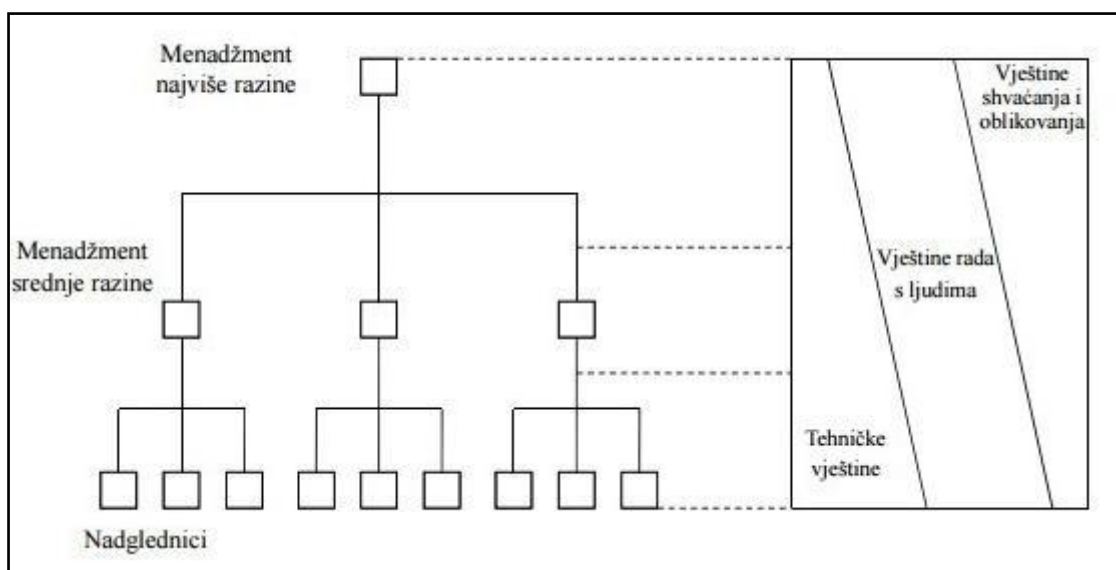
Izvor: Cerović, Z. (2003), Hotelski menadžment. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 5.

3.1. Razine menadžmenta u turizmu

Menadžment, u smislu nosilaca određenih funkcija u poduzeću, je skup osoba koje povezuju ljudske i materijalne resurse, usmjeravajući operacije kako bi poduzeće ostvarilo svoje ciljeve. Stoga menadžeri moraju imati određene sposobnosti poput:

1. tehničkih sposobnosti
2. vještine rada s ljudima (socijalna vještina)
3. vještine shvaćanja (konceptualna vještina)
4. vještine oblikovanja (stvaranje ideja i nuđenje rješenja)

Na Slici 6 prikazana su menadžerska znanja i vještine prema razinama menadžmenta.



Slika 6: Razine menadžmenta i potrebne vještine

Izvor: Weihrich i Koontz (1994), Menadžment. Zagreb: MATE, str. 7.

Menadžeri rade na različitim razinama u organizaciji i s različitim rasponom organizacijskih aktivnosti, što čini njihov posao vrlo kompleksnim. Uobičajena podjela menadžmenta je na sljedeće razine:

- vrhovni menadžment (*top management*)
- srednji menadžment (*middle management*)
- niži menadžment (*first-level management*)

3.1.1. Vrhovni menadžment

Vrhovni menadžment je mali tim upravljača koji kontroliraju poduzeće. Taj tim se bavi postavljanjem strateških ciljeva i definiranjem poslovne politike, te donošenjem odluka o budućim investicijama, nastupima na tržištu i slično tome. Samim tim je upravo vrhovni menadžment odgovoran za poslovnu uspješnost poduzeća.

Vrhovni menadžment predstavlja organizaciju prema vani, dakle prema organima vlasti, poslovnim partnerima, medijima i dr.

U turizmu, vrhovnom menadžmentu pripadaju generalni direktori hotela, te njihovi pomoćnici, menadžer odjela za smještaj, financijski direktor itd.

3.1.2. Srednji menadžment

Srednji menadžment je onaj koji je odgovoran za implementaciju poslovne politike i planova koje su uspostavili članovi vrhovnog menadžmenta. Menadžeri ove razine koordiniraju i nadgledaju organizacijske aktivnosti i o tome izvještavaju menadžere vrhovnog menadžmenta.

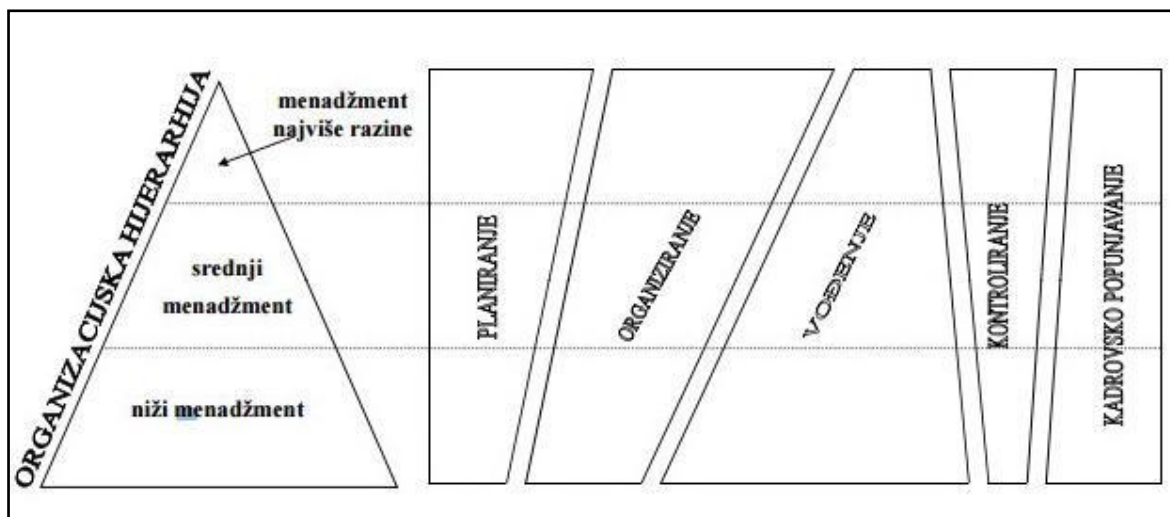
Srednjem menadžmentu pripadaju menadžeri koji samostalno vode određene hotelske organizacijske jedinice turističkog smještaja ili neke složenije poslove koji ipak nemaju opseg poslova vrhovnog menadžmenta. Primjer srednjih menadžera bi bili voditelj recepcije, voditelj kuhinje, voditelj sale, glavna domaćica, voditelj održavanja, voditelj rekreacije, voditelj nabave, te svi oni koji imaju više podređenih izvršitelja.

3.1.3. Niži menadžment

Menadžeri najniže razine menadžmenta nadgledaju i koordiniraju aktivnosti osoblja, te neposredno rukovode njihovim radom u određenim fazama izvršenja postavljenog zadatka. Nadalje, oni zaposlenicima pomažu u rješavanju konkretnih problema, problema tehničke prirode, kao i kvantitetom i kvalitetom rada.

Poslovi nižeg menadžmenta u turizmu su npr. voditelj smjene recepcije, voditelj smjene kuhinje, voditelj kluba i drugi.

Navedene razine menadžmenta su posložene hijerarhijski, te postoje važne razlike u opsegu, prirodi i sadržaju menadžerskih funkcija unutar poduzeća. Istina je da svi menadžeri izvršavaju sve menadžerske funkcije, ali je velika razlika u tome koliko vremena i koji opseg posla odvoje za svaku od njih. Slika 7 pokazuje koliko vremena koja od ove tri razine menadžmenta provede na određenim funkcijama.



Slika 7: Vrijeme provedeno u obnašanju menadžerskih funkcija

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1991), Organizacijska teorija. Zagreb: Informator, str. 40.

Može se primijetiti da se vrhovni menadžment najviše bavi organizacijom i planiranjem, a najmanje kadrovskim popunjavanjem i vođenjem. Upravo je zadatak vrhovnog menadžmenta postavljanje strategije poduzeća čiji su elementi tema ovog rada.

3.2. Suvremeno turističko tržište i njegove karakteristike

S aspekta turizma, turističko tržište određuje se kao tržište posebne vrste, odnosno turističko tržište je skup odnosa ponude i potražnje u sferi usluga i dobara koji služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, odnosno to je skup odnosa ponude i potražnje koji nastaje pod utjecajem turističkih kretanja.¹⁴

Turističko tržište podrazumijeva tri vrste međusobnih odnosa njegovih sudionika:

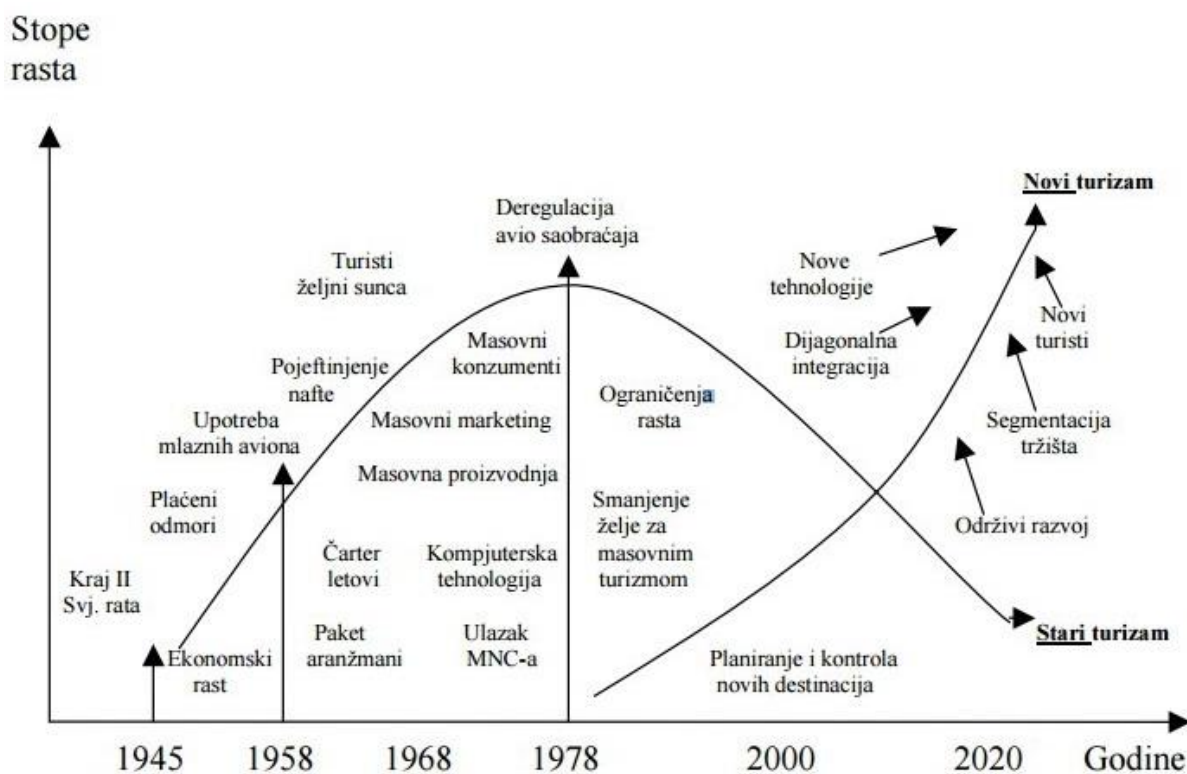
1. Korisnici i pružatelji usluga, u ovom slučaju turisti i uslužne tvrtke
2. Ponuda i potražnja
3. Mjesto i vrijeme pružanja turističke usluge

¹⁴ Popesku, J. (2002), Marketing u turizmu. Beograd: Čigoja štampa, str. 11.

Turizam je zabilježio veliku stopu rasta u drugoj polovini 20. stoljeća, koja je uglavnom bila potaknuta raznim društvenim kretanjima, povećanjem kulturnog nivoa, te tehničkim napretkom. Turizam je postala privredna grana s konstantnim rastom, a povezala se i s ostalim djelatnostima poput prometa, kulture, sporta, zdravstva i sl.

Mnogi su čimbenici razvoja turizma, od strukture i veličine stanovništva, ekonomskog potencijala i tehnološke podrške, kvalitete same destinacije i ulaganja u nju, ulaganja u marketing, te političkih i ekonomskih kretanja.

Povijesno gledano, turizam je pretrpio mnoge promjene do današnjeg oblika čiji smo suvremenici. Tzv. stari, masovni turizam zamijenjen je novim, koji ima potpuno različite zahtjeve i drugačiju klijentelu. Takav povijesni prikaz se može vidjeti na Slici 8.



Slika 8: Životni ciklus turizma

Poon, A. (1993), *Tourism, Tehnology and Competetive Strategies*. Wallingford: CAB International, str. 24.

Analizirajući ovo kretanje, može se ustanoviti da uzroci promjene leže u dinamičnom razvoju tehnologije koja je rezultirala povećanjem samosvijesti i većom individualizacijom novih konzumenata koji postaju sofisticiraniji, izbirljiviji, te u skladu s dobom eksplozije informacija i globalizacijom, željni novih iskustava i znanja. Međutim,

ovakvi suvremeni trendovi imaju i negativnu stranu ukoliko se promatra kulturološka dimenzija. Opet u skladu sa stvarnim životnim tokovima, filozofijom života i njegovim tempom, i turistička potražnja postaje suhoparna i površna, fokusirana na zabavu i doživljaj, umjesto na upoznavanje drugih kultura i njihove prošlosti.

3.3. Strategija razvoja turizma Hrvatske

Ukoliko se turistički proizvod Republike Hrvatske gleda sa strateškog aspekta, te obzirom na to da je navedeni proizvod dio turističkog sustava, za njegovo definiranje je potrebno koristiti sustavno-strateški pristup. Turizam kao sustav ima svoje zakonitosti i pravila. Njegovi sastavni elementi su ponuda, potražnja i turistički proizvod. Pri analizi, sustavni pristup uzima u obzir sve aspekte interakcije turističkog proizvoda i ostalih dodirnih elemenata.

Analizom interne i eksterne okoline sagledana je postojeća tržišna pozicija hrvatskog turizma i identificirani su strateški faktori. Formiranjem SWOT matrice iskazane su prednosti i nedostaci, te mogućnosti i ograničenja (Tablica 2) koja su bitna za tržišni nastup i budući turistički razvoj Hrvatske.

HRVATSKI TURIZAM	
SNAGE Prirodne atraktivnosti Klima Gostoljubivost stanovništva Poduzetnička aktivnost u stvaranju bogatstva novih sadržaja Afirmacija malih obiteljskih hotela Geoprometni položaj s obzirom na glavna emitivna tržišta: najbliži izlaz na toplo more za veliki dio srednje Europe Kulturno bogatstvo Turistička razvijenost Stogodišnja turistička tradicija nekih turističkih mjesta (npr. Opatija) Ekološki očuvana okolina Okretanje tržišnoj ekonomiji Preferencije stranog kapitala Uvođenje europskih standarda	SLABOSTI Nedostatak identiteta Pomanjkanje jasne strategije Nedovoljna informiranost javnosti o kvaliteti turističkih resursa i bogatstvu kulturno-povijesne baštine Nedovoljno jak marketing Ovisnost o turoperatorima Loša turistička infrastruktura Nedovoljna raznovrsnost izvanpansionske ponude Uređenost okoliša Loša prometna povezanost s Europom, te ostalim zemljama Loša prometna povezanost priobalja sa zaleđem te kopna i otoka Zaostajanje u informacijskim tehnologijama Vrijednost za novac Nizak stupanj kvalitete proizvoda Nemotiviranost i nestručnost ljudskog potencijala

	Sezonalnost Nepovoljna razina cijena i troškova
OKOLINA	
ŠANSE Daljnji razvoj turističke potražnje Repozicioniranje hrvatskog turizma, prepoznatljiv imidž Povećanje kvalitete usluga Povećan interes individualnih gostiju Obrada novih: istočnoeuropskih, SAD i dalekoistočnih tržišta Okretanje odgovornijim oblicima turizma (eko turizam) Konkurentnost novih proizvoda Razvoj telekomunikacijske tehnologije	RIZICI Oštra konkurencija Geografska koncentracija tržišta Posljedice rata Uspostavljanje jedinstvenog tržišta Europe zbog zadržavanja turističkog prometa unutar granica zajednice Nemogućnost brze prilagodbe promjenjivim turističkim potrebama Spora izgradnja turističke infrastrukture zbog nedostatka financijskih sredstava Spora privatizacija

Tablica 2: SWOT analiza hrvatskog turizma

Izvor: Gračan, D., Alkier Radnić, R. (2003), Analiza hrvatskog turističkog tržišta i potencijalne mogućnosti razvoja hrvatskog turizma. Hrvatska znanstvena bibliografija, <http://bib.irb.hr/datoteka/178692.Split.doc>, (17.10.2016.)

Prilikom izrade strategijskog plana, započinje se s analizom makrookruženja, destinacije, tržišta i same ponude turističke destinacije. Ova analiza mora upozoriti na glavne prijetnje i mogućnosti koje utječu na razvoj turizma, te ukazati na vlastite prednosti i nedostatke u ponudi destinacije. Te vlastite prednosti čine vrlo važan segment, jer upravo one destinaciju čine drugačijom i konkurentnijom. To destinaciju čini prepoznatljivom kod postojećih i potencijalnih turista, a ponudu jedinstvenom i neponovljivom.¹⁵

Turizam je otvoren sustav i za njegove interakcije je neophodna visoka razina implementacije marketinga. Marketing je nužan preduvjet uspješnosti i uopće poslovanja turističkih organizacija. Prema osnovnom konceptu, marketinški miks uključuje aspekte i strategije marketinga koje menadžment koristi za stjecanje konkurentske prednosti u obliku konceptualnog obrasca sa sljedećim osnovnim elementima:

1. Proizvodom (*Product*),

¹⁵ Gračan, D., Alkier Radnić, R. (2003), Analiza hrvatskog turističkog tržišta i potencijalne mogućnosti razvoja hrvatskog turizma. Hrvatska znanstvena bibliografija, <http://bib.irb.hr/datoteka/178692.Split.doc>, (17.10.2016.)

2. Cijenom (*Price*),
3. Distribucijom (*Place*)
4. Promocijom (*Promotion*).

Ovaj koncept je popularno nazvan 4P. Kasnije je proširen na 4C (Petrošač – *Consumer*; Trošak – *Cost*; Pogodnost – *Convenience*; Komunikacija - *Communication*), a do danas mu je pridodano još toliko relacija da ih u konačnici ima trideset. Danas se koristi relacijski marketing pod nazivom 30 Rs (što označava tih 30 relacija). Od svih relacija, za turistički marketing su osobito značajne navedene četiri osnovne relacije.

Još jedna bitna karakteristika turističkog proizvoda su komponente prostora i vremena. Turizam je dinamičan fenomen i njegovi odnosi se mogu kvantificirati vremenski, ali i prostorno u smislu destinacija. Kao i svaki proizvod, i onaj turistički ima svoj životni ciklus i time ga vremenska komponenta ograničava. Komponente prostora i vremena uvjetuju jedna drugu i međusobno se dopunjavaju.

4. ELEMENTI TURISTIČKOG PROIZVODA HRVATSKE SA STRATEŠKOG STANOVIŠTA

4.1. Turističke atraktivnosti

4.1.1. Geografski položaj

U geopolitičkom smislu Hrvatska je srednjoeuropska i sredozemna država, a zemljopisno je smještena u južnom dijelu Srednje Europe, te u sjevernom dijelu Sredozemlja. Teritorij Republike Hrvatske proteže se površinom od 89.810 km², od kojih 56.542 km² se odnosi na kopnenu površinu, dok je površina obalnog mora 33.200 km², što Hrvatsku svrstava među srednje velike europske zemlje.

Hrvatska izlazi na Jadransko more dužinom obalne linije od 5.835 km, od kojih na dužinu obale kopnenog dijela zapada 1.777 km, a one na otocima 4.058 km. Ima 1.246 otoka od kojih je 67 naseljenih. Velika površina obalne linije upućuje na orijentiranost Republike Hrvatske na turizam kao na profitabilni podsustav nacionalnog gospodarstva.

Hrvatska privlači turiste više ljepotama i raznolikošću svog prirodnog prostora i bogatstvom kulturno-povijesne baštine nego kvalitetom, raspoloživošću i raznovrsnošću suvremenih turističkih atrakcija. Što se tiče prirodne raznolikosti, Hrvatska ima:

- jezera i brežuljke u kontinentalnoj, središnjoj Hrvatskoj, te ravničarski kraj Panonske nizine u Slavoniji;
- pošumljene planine u Lici i Gorskom Kotaru (Dinaridi);
- kamenitu i razvedenu obalu na Jadranskom moru (Istra, Sjeverno Primorje i Dalmacija).

4.1.2. Klimatske karakteristike

U unutrašnjosti Hrvatske klima je umjereno kontinentalna, u gorskoj Hrvatskoj je preplaninska i planinska, a u primorskom dijelu mediteranska. Primorski dio karakteriziraju suha i topla ljeta, te vlažne i blage zime. U primorskom zaleđu klima je submediteranska, s ponešto hladnijim zimama i toplijim ljetima.

Prosječna zimska temperatura u unutrašnjosti je od 0-2°C, a u primorju od 6-11°C. Ljetne temperature su u prosjeku u kontinentalnom dijelu 19-23°C, dok se prosječne temperature u primorju kreću od 21-27 °C.

Hrvatska jadranska obala je jedna od najsunčanijih u Sredozemlju, s prosječno 2.600 sunčanih sati godišnje, a ljetna prosječna temperatura mora se kreće od 25 °C do 27°C.

4.1.3. Prirodne vrijednosti

Najvažnija hrvatska prirodna atrakcija je more, sa svojom razvedenom obalom, prekrasnim prirodnim plažama na kopnu i na brojnim otocima. Uz ovaj prirodni resurs ističe se i zelenilo, te šumovitost velikog dijela teritorija. U Hrvatskoj postoji znatan broj turistički atraktivnih zaštićenih prirodnih područja kao što su nacionalni parkovi Brijuni, Kornati i Mljet, te parkovi prirode na kontinentalnom području, primjerice Risnjak, Žumberak, Lonjsko polje, Papuk i Kopački rit. U nekoliko nacionalnih parkova organizirana je i ponuda hotelskog smještaja, npr. na Plitvičkim jezerima, Brijunima i Mljetu. Poznat je i niz atrakcija povezanih s krškim fenomenima, npr.: slapovi i sedrene barijere Plitvičkih jezera i rijeke Krke, te stijene Velebita, spilje, ponori i druge krške atrakcije. Po bioraznolikosti Hrvatska se nalazi na europskom vrhu.

4.1.4. Kulturno-povijesna baština

Bogata kulturno-povijesna baština je još jedan važan resurs i atrakcija koja privlači turiste. Velik broj kulturnih dobara je pod UNESCO-vom zaštitom, npr.: povijesna jezgra Dubrovnika, Dioklecijanova palača u Splitu, Šibenska katedrala, povijesna jezgra Trogira, Eufrazijeva bazilika u Poreču, te mnoga druga kulturna dobra poput Puskog amfiteatra, hvarske povijesne jezgre, stonskih zidina i mnogih drugih spomenika kulture u brojnim drugim hrvatskim gradovima. Iznimni potencijal za turistički razvoj kontinentalnog dijela zemlje je više od tisuću dvoraca, kurija¹⁶ i utvrda. Osim ovih materijalnih dobara, Hrvatska ima najviše kulturnih vrijednosti na popisu nematerijalne baštine pod zaštitom UNESCO-a u Europi, čak 14, a u svjetskim razmjerima zauzima treće mjesto na istoj listi.

Unatoč iznimnom bogatstvu i brojnosti tih prirodnih, povijesnih i kulturnih atrakcija, tek je njihov manji broj turistički valoriziran i uključen u ukupnu destinacijsku ponudu.¹⁷

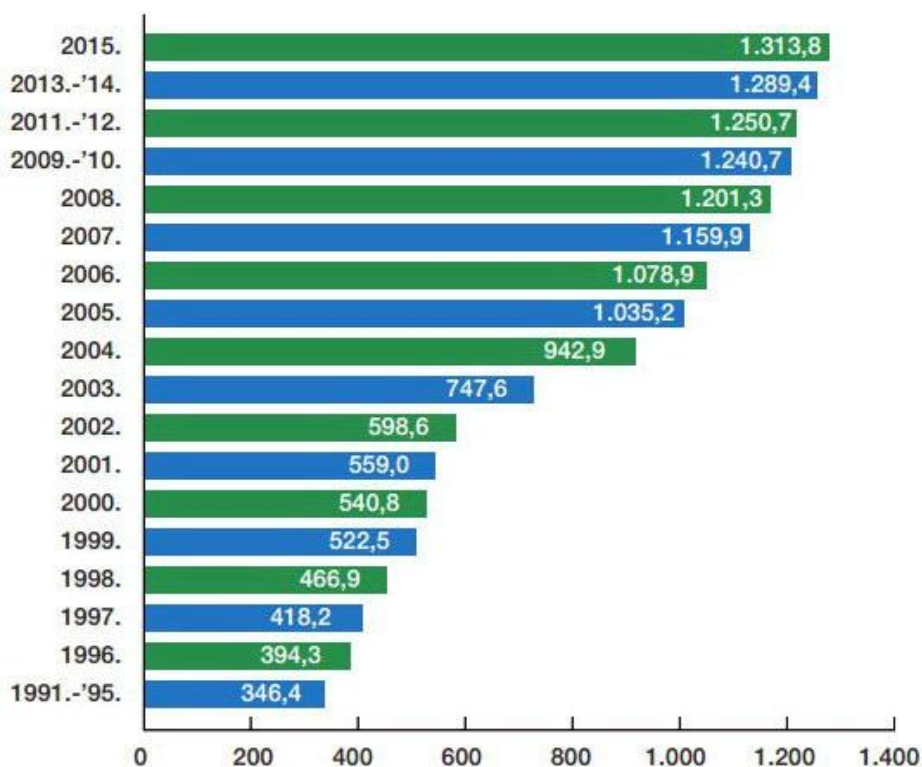
4.1.5. Prometna i komunalna infrastruktura

U posljednjih desetak godina se pristupilo intenzivnoj gradnji i završavanju neizgrađenih dionica autocesta što je radikalno promijenilo cestovnu infrastrukturu Republike Hrvatske. Nažalost, taj razvoj nije pratila izgradnja i ulaganje u ostale ceste na kojima su se uglavnom vršile reparacije i dograđivanja. Slika 9 prikazuje vremenski presjek od 20

¹⁶ plemićki dvor

¹⁷ Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/13

godina na kojem se primjećuje nagli rast izgradnje cesta od 2004. do 2015. naspram situacije prethodnog desetljeća.



Slika 9: Razvoj cestovne mreže po godinama (km)

Izvor: Hrvatska udruga koncesionara za autoceste s naplatom cestarine (2016), Ključne brojke, bilten.
Zagreb: HUKA, str. 4.

Osim nedovoljnog ulaganja u državne, županijske i lokalne ceste, nije unaprijeđena ni prometna i turistička signalizacija, kao ni prateći uslužni objekti uz puteve. Uz to su izraženi problemi organizacije prometa u mjestima i gradovima, osobito u vezi javnog gradskog prijevoza, parkiranja, pješačkih zona, te biciklističkih staza.

U Hrvatskoj je u javne ceste razvrstano 26.963,90 km cesta prema sljedećoj strukturi:¹⁸

- autoceste i polu-autoceste 1.413,10 km
- državne ceste 6.867,70 km

¹⁸ stanje iz lipnja 2013. god.; Izvor: Vlada Republike Hrvatske - Program građenja i održavanja javnih cesta za razdoblje od 2013. do 2016. godine, NN 66/13.

- županijske ceste 9.703,40 km
- lokalne ceste 8.979,70 km

Od svih vrsta prometa cestovni promet je najrazvijeniji i najvažniji oblik kopnenog prometa, te se njime prevozi najviše putnika i robe. Izraziti zaostaci su prisutni u obnovi i modernizaciji infrastrukture željeznica i unutarnjih plovni putova. Loše stanje željezničke mreže, te sporost transfera tim prijevoznim sredstvom čini taj oblik transporta nezanimljivim za turizam. Ni situacija s brodskim prijevozom nije bolja, jer je na većem dijelu akvatorija brodski promet spor i nefrekventan. Situacija u zračnom prometu je bolja, mada zaostaje za cestovnim prometom. Postoji relativno velik broj međunarodnih zračnih luka, osobito u priobalju. Iz godine u godinu se primjećuje porast zračnog prometa, mada je to daleko od situacije 1980-ih godina kad je udio zračnog prometa iznosio preko 20% (Tablica 3).

God.	Turističko područje	Vrsta prometa			
		Zračni	Cestovni	Ostalo	Ukupno
Year	Tourist region	Category of transport			
		Air	Road	Other	Total
1989.	Istarsko / Istria	15,0	82,0	3,0	100
	Kvarner / Kvarner	5,0	90,0	5,0	100
	Zadarsko i šibensko ⁶ / Zadar and Šibenik ⁶	11,0	85,0	4,0	100
	Splitsko-makarsko / Split-Makarska	11,0	83,0	6,0	100
	Dubrovačko / Dubrovnik	68,0	29,0	3,0	100
	Ukupno / Total	21,0	75,0	4,0	100
2001.	Istarsko / Istria	1,0	97,0	2,0	100
	Kvarner / Kvarner	0,1	99,0	0,9	100
	Zadarsko i šibensko / Zadar and Šibenik	1,0	98,0	1,0	100
	Splitsko-makarsko / Split-Makarska	10,0	85,0	5,0	100
	Dubrovačko / Dubrovnik	26,0	65,0	9,0	100
	Ukupno / Total	4,0	93,0	3,0	100
2010.	Istarsko / Istria	6,1	93,7	0,2	100
	Kvarner / Kvarner	0,8	98,7	0,5	100
	Zadarsko / Zadar	0,5	98,4	1,1	100
	Šibensko / Šibenik	3,9	95,5	0,6	100
	Splitsko-makarsko / Split-Makarska	11,0	85,0	4,0	100
	Dubrovačko / Dubrovnik	37,8	57,1	5,1	100
	Ukupno /	7,5	91,1	1,4	100

Tablica 3: Udio korištenja vrsta prometa (u %) za dolazak turista u Primorsku Hrvatsku za odabrane godine

Izvor: Pavlin i dr.(2011), Istraživanju stavova i potrošnje turista u Hrvatskoj „TOMAS – ljeto 2010“. Zagreb: Institut za turizam, str. 9.

Situacija u komunalnoj infrastrukturi također nije najbolja i potrebno je unaprijediti pojedine elemente sustava, posebice one vezane za otpadnu odvodnju i gospodarenja svim vrstama otpada. Elektroopskrba i vodoopskrba uglavnom zadovoljavaju potrebe čak i u vrijeme sezone kad su potrebe daleko veće od uobičajenih. Uz to, Hrvatska ima odličnu vrsnoću vode za piće iz javnih vodoopskrbnih sustava, što je još jedna konkurentska prednost naspram mnogih drugih zemalja u regiji. Najnapredniji je ipak sustav telekomunikacija koji se može mjeriti s onima u daleko razvijenijim državama od naše.

4.1.6. Oblici turističkog proizvoda

Turistički proizvod Hrvatske sadrži više oblika turizma koji su nastali s jedne strane zbog potreba i potražnje od strane turista, a s druge zbog resursne osnove same zemlje, dakle njenih prirodnih i antropogenih vrijednosti. Općenito se turistički proizvodi u Hrvatskoj mogu podijeliti na dominantne proizvode i proizvode s izraženom perspektivom razvoja.

1. Dominantni proizvodi

- a) Sunce i more – ovo je najveći element hrvatskog turističkog proizvoda koji godinama ne pada ispod 85% fizičkog volumena. Na ovo zasigurno utječe kontinuirana stabilna potražnja na globalnom tržištu i stanje u krugu mediteranskih zemalja gdje Hrvatska iz godine u godinu bilježi sve bolje poslovne rezultate.
- b) Nautički turizam (*yachting/cruising*) – je proizvod koji zavisi o atraktivnosti morske obale i infrastrukturi, a sve je popularniji u svjetskim razmjerima. Geografski položaj, razvedena obala, blaga klima i pogodni vjetrovi, sve su to faktori zbog kojih je Hrvatska jedna od poželjnijih nautičkih destinacija na svijetu. Rezultati poslovanja u nautičkom turizmu konstantno rastu, iako se primjećuje stagnacija u širenju ponude vezova u marinama. Razlog tome je nepovoljno investicijsko okruženje. Što se tiče kruzing turizma, osim povećanog broja dolazaka megakruzera, bilježi se i rastuća potražnja za krstarenjem na malim domaćim kruzerima.
- c) Poslovni turizam – je jedna od najprofitabilnijih vrsta turizma u svijetu, jer ne ovisi o ljetnoj sezoni već je aktivna tijekom cijele godine. Individualni i grupni poslovni turizam čini stabilnih 10-15% udjela svih hotelskih gostiju. Osnovni problem je nedostatak kongresne infrastrukture i nekonkurentan sustav upravljanja i komercijalizacije ovog proizvoda.
- d) Kulturni turizam – je ponuda ili putem kulturnih manifestacija *per se* ili kao dopuna nekom drugom obliku turizma. Primjer samostalne kulturne manifestacije je recimo Ultra Europe, višednevni festival elektronske glazbe koji se nekoliko godina

održava u Splitu, a na koji turisti dolaze iz svih krajeva svijeta samo zbog tog događaja. Osim ovakvih glazbenih događaja, u kulturni turizam spadaju i gradski turizam, turizam baštine, turizam događanja, kreativni turizam i vjerski turizam.

2. Proizvodi s izraženom perspektivom razvoja

- a) Zdravstveni turizam – Hrvatska ima komparativne prednosti za razvoj ovog turizma zbog prirodnih ljepota, povoljne klime, konkurentnih cijena i dobre reputacije zdravstvenih usluga. Proizvodi zdravstvenog turizma uključuju: wellness turizam, lječilišni turizam i medicinski turizam.
- b) Cikloturizam – se odnosi na putovanja u kojima je bicikliranje glavna aktivnost ili je bicikl glavno prijevozno sredstvo. Uz ovaj segment postoji i onaj u kojem je vožnja biciklom dodatna aktivnost. U europskim okvirima se procjenjuje porast udjela ovog turističkog elementa, te je potrebno proširiti infrastrukturu koju taj element zahtijeva.
- c) Gastronomija i enologija – je već niz godina sastavni dio turističke promocije zemlje, mada još nije adekvatno valoriziran. Iako relativno mali broj turista putuje zbog gastro-enoloških iskustava, dakle konzumacije jela i vina, ovo nije posve zanemariva komponenta.
- d) Ruralni i planinski turizam – sudjeluje u ukupnim međunarodnim putovanjima s udjelom od oko 3%, ali ipak bilježi spori godišnji rast. Izuzetak tome je Istra, a donekle i Osječko-baranjska županija.
- e) Golf turizam – je danas globalno popularan, s procijenjenih oko 60 milijuna igrača i 32.000 terena na svijetu. Hrvatska trenutno raspolaže sa nedostatnim brojem terena i još ne postoji na karti turističke golf ponude. Danas je golf turizam jedan od najznačajnijih segmenata mediteranske turističke potražnje koji ne ovisi o glavnoj turističkoj sezoni.
- f) Pustolovni i sportski turizam – još uvijek nije dovoljno zastupljen u Hrvatskoj obzirom na potencijale i preduvjete koje zadovoljava: odgovarajuća klima, infrastruktura, odgovarajući teren i slično. Ovdje se radi o sve brže rastućoj grupi proizvoda (i do 30% godišnje) koja uključuje: ronjenje, kajaking i kanuing, rafting, bungee skokovi, razne adrenalinske sportove, zimske sportove, lov, ribolov, špiljarenje, paragliding i slično.
- g) Ekoturizam – je podržan rastućom ekološkom svijesti suvremenih korisnika turističke ponude i pokazuje brz rast od oko 10-20% godišnje. Hrvatska ima

bogatstvo očuvanih prirodnih resursa i time odlične uvjete za ovaj turistički proizvod.

4.2. Ljudski potencijali kao element turističkog proizvoda

Turizam zahtijeva što organiziraniju implementaciju odgovarajućih ljudskih potencijala obzirom da su ljudi ti koji s jedne strane zahtijevaju određenu ponudu i uslugu, ali i oni koji reagiraju na te zahtjeve, prepoznaju što klijenti žele, te formiraju novu ponudu ili modificiraju postojeću.

Prema podacima Zavoda za statistiku u 2011. godini u djelatnosti ugostiteljstva je bilo skoro 90 tisuća zaposlenih, što je u postotku iznosilo 6,4% od ukupno zaposlenih u Hrvatskoj. Ako im se pridruže i zaposleni u poslovima turističkog posredovanja, taj broj neposredno zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu se povećava na 95 tisuća, odnosno na 6,8% ukupno zaposlenih. U razdoblju od 2000. do 2010. ugostiteljstvo je bilježilo rast zaposlenosti od 21%, dok je ukupan rast broja zaposlenih u Hrvatskoj bio 11%.

4.2.1. Kadrovska struktura

Iste, 2011. godine, je najveći broj zaposlenih u ugostiteljstvu evidentiran u hotelima i sličnim smještajnim objektima (37%), te na poslovima usluživanja pića (30%). Na Slici 10 se vidi struktura zaposlenih prema stupnju stručne spreme. Evidentno je da je najveći udio zaposlenih sa srednjom stručnom spremom (51,7%), a slijede visokokvalificirani i kvalificirani radnici (20,5%), pa polukvalificirani i nekvalificirani radnici, zatim visoko obrazovani zaposlenici, dok su oni s nižom kvalifikacijom zastupljeni u postotku od samo 4,1%.



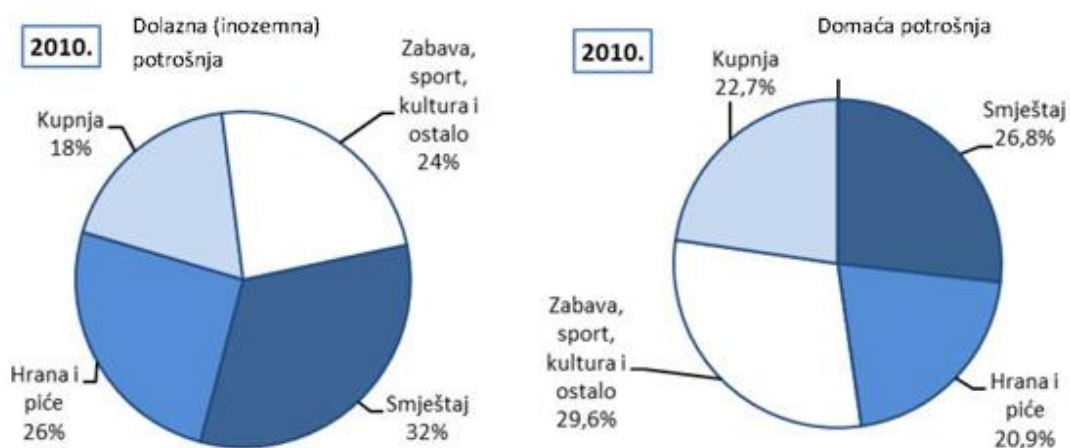
Slika 10: Struktura zaposlenih u pravnim osobama u djelatnosti ugostiteljstva prema stupnju stručne spreme

Izvor: Državni zavod za statistiku (2011.), <http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (15.10.2016.)

4.3. Potražnja za turističkim proizvodom Hrvatske

Inozemna potražnja ima izrazito dominantnu ulogu u hrvatskom turizmu. U 2010. godini u Hrvatskoj je ostvareno 39,6 milijuna putovanja inozemnih posjetitelja od čega 58% jednodnevnih, a 42% višednevnih putovanja. Ta putovanja činila su 77% svih turističkih putovanja, te su na njima ostvarene 6,23 milijarde eura, odnosno 86% ukupne turističke potrošnje. Istodobno, domaći posjetitelji ostvarili su gotovo 12 milijuna putovanja od čega 54% jednodnevnih, a 46% višednevnih s ukupnom potrošnjom od oko milijardu eura, odnosno 14% ukupne turističke potrošnje.¹⁹

Slika 11 prikazuje omjere inozemne i domaće potrošnje u elementima: 1) kupnje, 2) smještaja, 3) hrane i pića, te 4) zabave, sporta i kulture. Najveći udio inozemne potrošnje otpada na smještaj, dok domaći turisti više troše na zabavu, sport i kulturu.



Slika 11: Struktura turističke potrošnje inozemnih i domaćih turista 2010. godini prema vrstama usluga

Izvor: Procjena Instituta za turizam na osnovi rezultata istraživanja Potrošnja inozemnih putnika u Hrvatskoj, Hrvatska narodna banka i Turistička aktivnost domaćeg stanovništva, Državni zavod za statistiku i Institut za turizam, str. 28.

U registriranim komercijalnim smještajnim kapacitetima u 2011. godini ostvarena su 60,4 milijuna noćenja. U strukturi noćenja prema zemljama porijekla dominiraju turisti iz Njemačke (21%), Slovenije (11%), Hrvatske (9%), Italije (8%), Austrije (8%). Prema demografskim značajkama, prevladavaju gosti srednje životne dobi, koji dolaze u krugu

¹⁹ Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/13

obitelji, dok se udio turista mlađe dobi smanjuje. Nadalje, raste udio segmenta s višim i visokim obrazovanjem, a smanjuje se udio turista sa srednjoškolskim obrazovanjem.²⁰

Tablica 4 prikazuje odnose noćenja turista prema glavnim vrstama smještaja u presjeku od 1986. do 2011. god. Evidentno je da se najveći broj noćenja ostvaruje u kućanstvima (35%), što ne iznenađuje obzirom na povećanje turističkog smještaja u kućanstvima za 49% u periodu od 2005. do 2011.

	Hoteli	Kampovi	Ostali kolektivni kapaciteti	Kućanstva (obiteljski smještaj)
Struktura u %				
1986.	31	26	23	20
2001.	30	28	20	22
2005.	29	26	16	28
2011.	26	25	14	35
Stopa promjene u %				
2011./2005. u %	8	13	2	49
2011./2001. u %	26	27	-3	122
2011./1986. u %	-25	-18	-45	57

Tablica 4: Noćenja turista prema glavnim vrstama smještaja, struktura i stope promjena u postotku

Izvor: Online informacijski sustav Instituta za turizam (BIST), izvorni podaci DZS, <http://www.iztztg.hr/> (12.10.2016.)

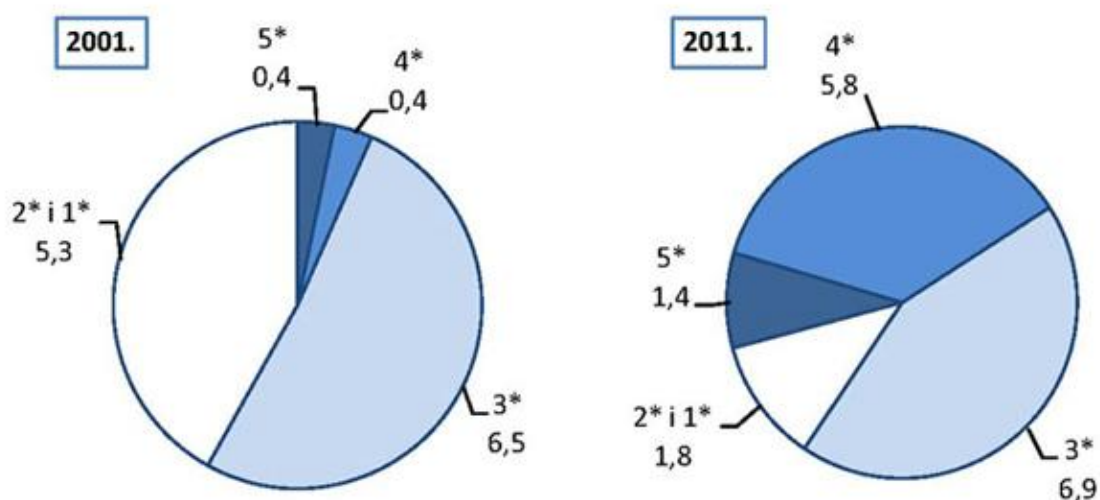
Osim smanjenja udjela u ukupnom broju noćenja, hotelijerstvo u razdoblju od 2001. do 2011. bilježi i značajnu promjenu strukture ostvarenih noćenja s obzirom na kategoriju hotela. Od 15,9 milijuna hotelskih noćenja u 2011. godini, 45% ostvaruje se u hotelima više kategorije (četiri i pet zvjezdica), 44% u hotelima srednje kategorije (tri zvjezdice) te 11% u hotelima niže kategorije (dvije zvjezdice). Najveći porast potražnje zabilježio je segment hotela s četiri zvjezdice.²¹

Slika 12 prikazuje dva dijagrama s usporedbom udjela noćenja obzirom na kategoriju hotela. Broj noćenja u hotelima s četiri zvjezdice povećao se u navedenih deset godina za

²⁰ Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/13, str. 10.

²¹ Ibidem, str. 10.

četnaest puta, dok se broj noćenja u onima sa pet zvjezdica povećao za tri puta, što govori o promjeni strukture korisnika turističke usluge.



Slika 12: Noćenja u hrvatskoj prema kategoriji hotela, u milijunima

Izvor: Online informacijski sustav Instituta za turizam (BIST), izvorni podaci DZS, <http://www.iztztg.hr/> (12.10.2016.)

Tablica 5 prikazuje iskorištenost smještajnih kapaciteta iz koje je razvidno da hoteli bilježe najvišu razinu iskorištenosti kapaciteta u 2011. godini, mada je ona neznatno niža od one u 2005. godini. Najviša razina iskorištenosti ostvarila se u hotelima s četiri zvjezdice, iako, ako se promatra kroz vremensku dimenziju, upravo ta kategorija je od 1989. do 2011. zabilježila najveći pad.

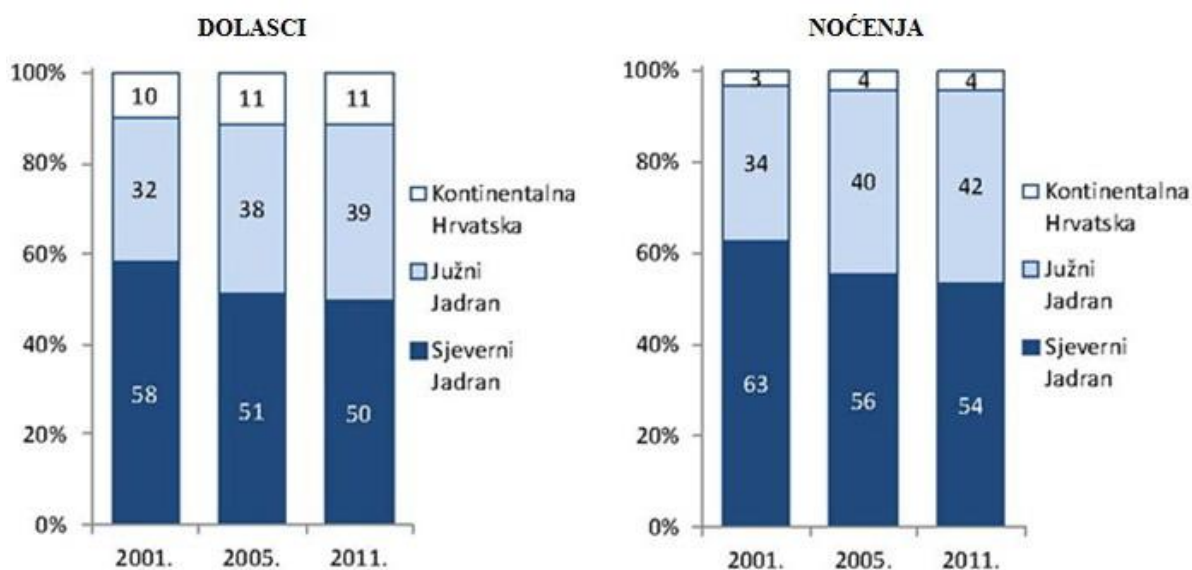
	Hoteli					Kampovi	Ostali kolektivni kapaciteti	Kućanstva
	Ukupno	5*	4*	3*	2*			
1989.	45,8	46,4	52,1	44,8	35,7	13,5	24,7	11,1
2001.	37,0	37,8	50,7	42,1	31,5	16,7	21,1	9,2
2005.	39,8	41,0	44,3	43,3	32,1	17,4	21,8	10,4
2011.	39,0	39,9	43,8	38,5	29,5	18,8	21,2	13,9

Tablica 5: Iskorištenost smještajnih kapaciteta (stalni ležajevi) prema glavnim vrstama smještaja i kategorijama hotela, u %

Izvor: Online informacijski sustav Instituta za turizam (BIST), izvorni podaci DZS, <http://www.iztztg.hr/> (12.10.2016.)

Iskorištenost smještajnih kapaciteta odraz je izrazite sezonalnosti potražnje. U 2011. godini 63% svih noćenja ostvareno je tijekom dva ljetna mjeseca, a od lipnja do rujna 87%. U razdoblju od 2001. do 2011. godine sezonska struktura potražnje stagnira.²²

Dijagrami na slici 13 prikazuju regionalnu strukturu dolazaka i noćenja. Sjeverni Jadran je i prema dolascima i prema noćenjima najveća hrvatska turistička makroregija, a za njom nedaleko zaostaje Južni Jadran. Turisti u makroregiji Kontinentalne Hrvatske borave kraće, te se u tom dijelu ostvaruje najmanji broj dolazaka i noćenja. U vremenskoj dimenziji je zamjetno povećanje i dolazaka i noćenja na Južnom Jadranu što je, naravno, smanjilo udjel Sjevernog Jadrana u oba segmenta.



Slika 13: Regionalna struktura dolazaka i noćenja, u %

Izvor: Online informacijski sustav Instituta za turizam (BIST), izvorni podaci DZS, <http://www.iztztg.hr/> (12.10.2016.)

4.4. Postojeća smještajna infrastruktura i kapaciteti

Hrvatska je u 2011. godini raspolagala s 852,4 tisuće stalnih ležajeva u registriranim komercijalnim smještajnim objektima, od čega u hotelima 13%, kampovima 25%, ostalim kolektivnim kapacitetima 13% te kućanstvima 49%.

²² Ibidem, str. 12.

U posljednjem desetljeću Hrvatska je povećala raspoloživi smještajni kapacitet mjeren brojem stalnih ležajeva u registriranim komercijalnim smještajnim objektima za 25%. Najveći rast smještajnog potencijala zabilježen je u kućanstvima (46%), a potom hotelima (19%) i kampovima (12%), dok je kapacitet ostalih kolektivnih objekata smanjen 3%.²³

Na Tablici 6 su prikazani smještajni kapaciteti prema glavnim vrstama smještaja i kategorijama hotela. Hoteli s pet zvjezdica prosječno raspolažu sa 177 soba, hoteli sa četiri zvjezdice sa 109 soba, a hoteli s tri i manje zvjezdica s oko 80 soba. Promotri li se ukupan broj stalnih ležajeva, primjećuje se stabilan rast od 2001. god. pa do danas, međutim, ni uz takav rast još nisu dostignuti smještajni kapaciteti iz 1989. godine. Analizira li se stanje po kategorijama, može se zaključiti da najveći rast od 1989. do danas ostvaruju smještajni kapaciteti u kućanstvima, s 32% na 49%, i kod hotela s četiri zvjezdice, s 19% na 32%. Drastičan pad bilježe hoteli s tri zvjezdice, sa 74% 1989. god. kad su bili najzastupljeniji, na 44%.

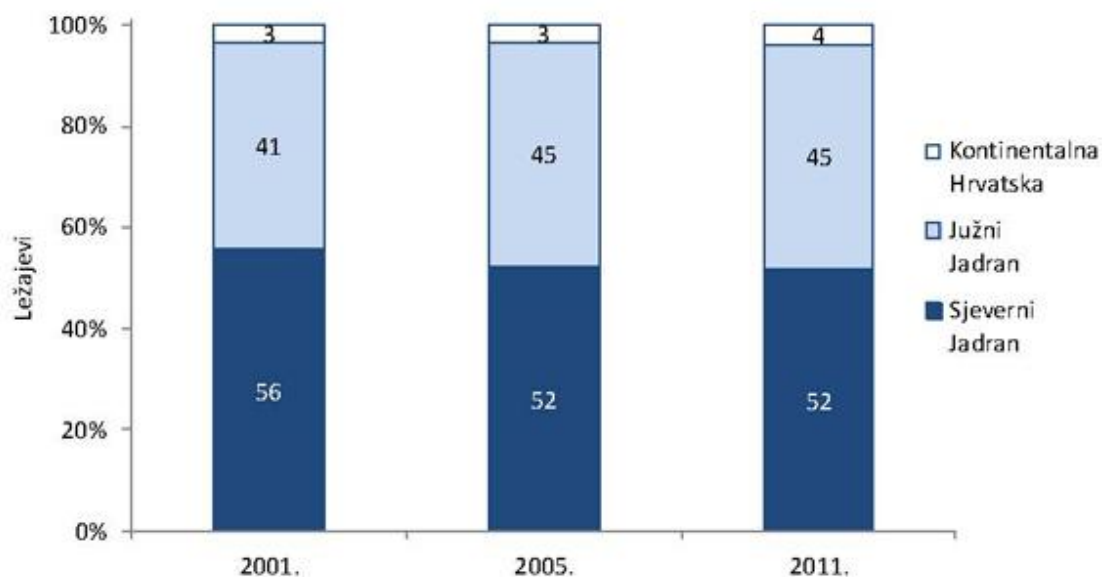
	Ukupno	Hoteli					Kampo- vi	Ostali kolektivni kapaciteti	Kućanstva (obiteljski smještaj)
	Broj stalnih ležajeva	Ukupno	5*	4*	3*	2* i 1*			
		Struktura u %							
1989.	861.216	15	3	19	74	5	35	19	32
2001.	682.721	14	3	2	45	49	28	17	42
2005.	784.600	13	5	9	54	32	26	13	48
2011.	852.433	13	9	32	44	15	25	13	49
		Stopa promjene u %							
2011./2005. u %	9	10	94	292	-11	-48	5	5	11
2011./2001. u %	25	19	220	1.472	16	-63	12	-3	46
2011./1989. u %	-1	-13	175	49	-48	190	-28	-32	53

Tablica 6: Smještajni kapacitet (stalni ležajevi) prema glavnim vrstama smještaja i kategorijama hotela, struktura u % i stope promjena u %

Izvor: Online informacijski sustav Instituta za turizam (BIST), izvorni podaci DZS, <http://www.iztg.hr/> (12.10.2016.)

Dijagram na Slici 14 prikazuje regionalnu strukturu smještajnih kapaciteta. Sjeverni Jadran raspolaže udjelom u kapacitetu od 52% što je za 2% manje od njegovog udjela u noćenjima, dok Južni Jadran raspolaže s 45% hrvatskog smještajnog kapaciteta što je za 3% više od njegovog udjela u noćenjima. Kontinentalna Hrvatska ima jednaki udio u kapacitetu i u noćenjima.

²³ Ibidem, str. 4.



Slika 14: Regionalna struktura smještajnih kapaciteta (stalni ležajevi), u %

Izvor: Online informacijski sustav Instituta za turizam (BIST), izvorni podaci DZS, <http://www.iztztg.hr/> (12.10.2016.)

Osim smještajnih mogućnosti u objektima kolektivnog i obiteljskog smještaja, specifičnu smještajnu ponudu Hrvatske čini i 98 luka nautičkog turizma. Od tog broja, 50 se odnosi na marine s vezovima u moru, 11 na marine s vezovima na kopnu, dok se preostalih 37 luka kategorizira kao sidrišta, privezišta, te nerazvrstane luke nautičkog turizma. U lukama nautičkog turizma krajem 2011. godine bilo je ukupno 17.059 vezova u moru, te 5.231 mjesto za smještaj plovila na kopnu. Nešto više od polovice ukupnog broja vezova je za plovila duljine od 10 do 15 metara. Osim luka nautičkog turizma, za stalni i tranzitni vez brodica i jahti u yachting turizmu, Hrvatska raspolaže i s oko 240 luka i lučica pogodnih za privez čamaca, brodica i jahti raznih veličina koje uglavnom koristi lokalno stanovništvo ili lokalno gospodarstvo, ali i s ograničenom mogućnošću komercijalnog veza. Broj luka nautičkog turizma u posljednjih desetak godina uvećan je gotovo 50%, a marina 20%.²⁴

²⁴ Ibidem, str. 5.

4.5. Poslovni učinci i turističko tržište

4.5.1. Poslovni učinci

Slika 15 prikazuje ukupnu turističku aktivnost u Hrvatskoj izraženu elementima putovanja i potrošnje. Ukupna turistička aktivnost na području Republike Hrvatske u 2010. godini se odnosila na ukupno 51 milijun putovanja, s potrošnjom od 7,28 milijarde eura.

Realizirana turistička potrošnja prema eksperimentalnom satelitskom računu turizma izravno generira 8,5% izravne bruto dodane vrijednosti, odnosno 8,3% izravnog bruto domaćeg proizvoda Hrvatske.²⁵



Slika 15: Turistička aktivnost u Hrvatskoj u 2010. godini

Izvor: Procjena Instituta za turizam na osnovi rezultata istraživanja - Potrošnja inozemnih putnika u Hrvatskoj i Turistička aktivnost domaćeg stanovništva, Hrvatska narodna banka, Državni zavod za statistiku i Institut za turizam, str. 13.

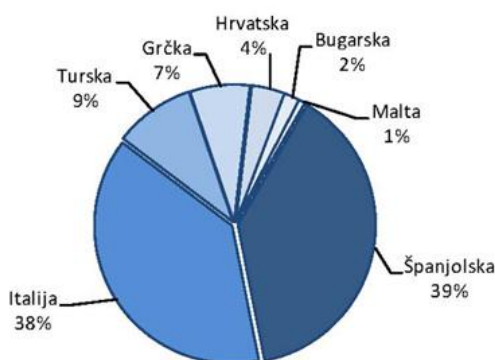
²⁵ Ibidem, str. 13.

4.5.2. Turističko tržište i konkurencija

Prema podacima Travel and Tourism Competitiveness Report-a za 2015. god.²⁶ može se dobiti uvid o stanju Hrvatske na turističkom tržištu, te usporediti njene vrijednosti s vrijednostima konkurencije u regiji, a i šire. Prema broju inozemnih dolazaka gostiju, Hrvatska je na 23. mjestu, odmah iza Švedske. Bolje rangirane europske zemlje su one mnogo razvijenije, s duljom turističkom tradicijom poput Francuske, Italije, Njemačke, Španjolske i sl.

Po prihodima od inozemnog turizma, Hrvatska se nalazi na 30. mjestu sa 9,56 milijardi dolara (8,98 milijardi eura). Bruto domaći proizvod od turizma i putovanja iznosio je 6,12 milijardi dolara, što ju je smjestilo na 49. mjesto na svjetskoj rang ljestvici. Udio turizma u bruto domaćem proizvodu stavlja Hrvatsku na 4. mjesto, s 12,1% vrijednosti. Na visokom 4. mjestu je i prema udjelu turizma u zapošljavanju, sa 13,3%. Hrvatska je najkonkurentnija u broju hotelskih soba po stanovniku gdje zauzima 13. mjesto, rent-a-car usluga - 1. mjesto, te broja raspoloživih bankomata - 6. mjesto. Prosječnu konkurentnost ostvaruje u kvaliteti i raspoloživosti kulturnih atrakcija, te kvaliteti zdravstvene zaštite i osobne sigurnosti. Prema pokazatelju cjenovne konkurentnosti, Hrvatska bolje rangirana od svih razvijenih zemalja Mediterana. Najlošije ocjene Hrvatska ima u konkurentnosti zakonodavstva, vezano za vrijeme potrebno za izdavanje dozvola, količinu dokumenata, proces koji strani kapital mora proći prilikom ulaganja u Hrvatsku i slično tome.

Slika 16 prikazuje dijagram s tržišnim udjelima noćenja u kolektivnim smještajnim kapacitetima nekolicine zemalja. Prednjače Italija i Španjolska, a Hrvatska se nalazi tek iza Turske i Grčke.

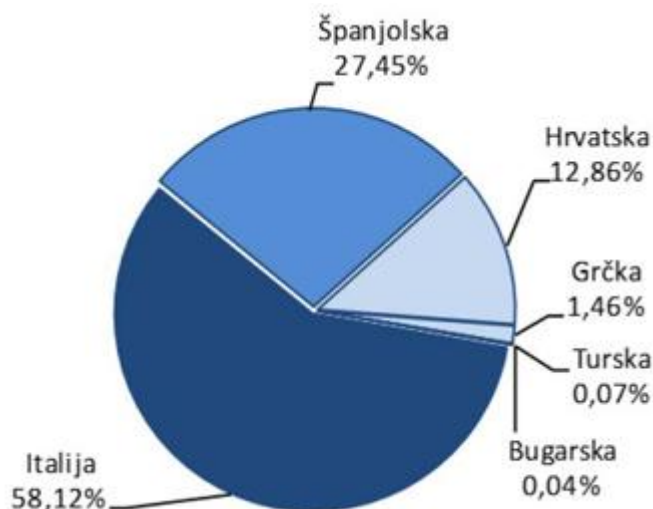


Slika 16: Noćenja u kolektivnim smještajnim kapacitetima, tržišni udjeli 2011., u %

Izvor: Eurostat; Turska i Hrvatska podaci nacionalnih institucija. Napomena: razdoblje listopad-prosinac 2011. za Grčku procjena.

²⁶ Travel and Tourism Competitiveness Report, <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/> (21.11.2016.)

Slika 17 prikazuje dijagram s pokazateljima noćenja u kampovima. Prednjači Italija sa 58,12% ukupne potražnje, zatim Španjolska sa 27,45%, a slijedi Hrvatska sa skoro 13%.



Slika 17: Noćenja u kampovima, tržišni udjeli u 2011., u %

Izvor: Eurostat; Turska i Hrvatska podaci nacionalnih institucija. Napomena: razdoblje listopad-prosinac 2011. za Grčku procjena.

Tržišna pozicija Hrvatske u odnosu na konkurente u određenoj je mjeri odraz tržišne spremnosti njezinih glavnih turističkih proizvoda. Za makroregiju Sjeverni Jadran to su odmor na suncu i plaži, te cikloturizam i ronilački turizam. U makroregiji Južni Jadran posebno se izdvajaju yachting turizam, te odmor na suncu i plaži, dok su za makroregiju Kontinentalna Hrvatska tržišno najspremniji proizvodi kulturni turizam, odmor u ruralnim područjima te cikloturizam.²⁷

Hrvatska je u odnosu na većinu glavnih konkurenata popravila svoj imidž, i općenito se kvaliteta turističke ponude Hrvatske kontinuirano popravlja. Elementi konkurentnosti Hrvatske su ekološka očuvanost, ljepota i raznolikost krajolika. Temelj razvoju turizma i dalje treba biti zaštita okoliša i očuvanje kvalitete prirodnih resursa. Također je važno strateški odgovorno i plansko upravljanje sadržajima i razvojem turističke ponude.

Slabe točke hrvatske turističke ponude su raznovrsni sadržaji i raznolikost mogućnosti za zabavu i sport. Hrvatska postepeno poboljšava kvalitetu ovih usluga, ali taj rast je prespor u odnosu na konkurente.

²⁷ Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/13, str. 16.

Boravak u Hrvatskoj pruža veću percepciju vrijednosti za novac nego u konkurentskim zemljama. U 2010. godini percepcija vrijednosti za novac boravka u Španjolskoj i Grčkoj približila se onoj u Hrvatskoj, dok je Turska uspjela pružiti turističkom tržištu i skup usluga veće vrijednosti.²⁸

4.6. Politika i strategija turizma

Vlada Republike Hrvatske je definirala novu viziju razvoja hrvatskog turizma na osnovu elemenata sadržanim u odgovorima na tri ključna pitanja koja su navedena zajedno s odgovorima na Slici 18.



Slika 18: Sustav vrijednosti nove vizije hrvatskog turizma

Izvor: Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/13

Prvo pitanje je konceptualno, tako da i odgovori predstavljaju konceptualni aspekt vizije hrvatskog turizma. Drugo pitanje je operativno i identificira osnovne ciljeve operativnih strategija kao što su zaštita ekosustava, investicijska politika, upravljanje destinacijama i

²⁸ Ibidem, str. 19.

slično. Treće pitanje se bavi aspektom proizvodnje, odnosno ključnim sastavnicama hrvatskog proizvoda poput gostoljubivosti, sigurnosti, autentičnosti i sl.

4.6.1. Strateški ciljevi i zadatci razvoja hrvatskog turizma

Tri glavna strateška cilja Nacionalnog strateškog referentnog okvira su:

1. poticanje bržeg gospodarskog rasta temeljenog na integraciji tržišta i institucionalnim reformama,
2. viša stopa zaposlenosti,
3. promicanje održivog razvoja.

Uz navedena tri cilja koji će hrvatski turizam činiti atraktivnijim i konkurentnijim, navedeni su ostali strateški ciljevi turističkog razvoja Hrvatske do 2020. godine. To su:

- poboljšavanje strukture i kvalitete smještaja
- novo zapošljavanje
- investicije
- povećanje turističke potrošnje

4.7. Operativne strategije

Operacionalizacija nove vizije i strateških ciljeva razvoja hrvatskog turizma zahtijeva djelovanje na više područja što mora uključiti i angažman nositelja javne vlasti. Nositelj svih programskih aktivnosti je Ministarstvo turizma koje će u suradnji s drugim ministarstvima i drugim relevantnim dionicima turističkog razvoja pokušati osigurati poboljšanje konkurentske sposobnosti Hrvatske, kao i međunarodne percepcije hrvatskog turizma.

4.7.1. Marketing

U planiranom razdoblju do 2020. godine Hrvatska se osim na pet grupa emitivnih geografskih tržišta i tradicionalne ciljne segmente obitelji s djecom, orijentira i na ostale potrošačke segmente, koji bi u konačnici trebali dovesti do produljenja turističke sezone uravnoteženje ponude i potražnje kroz cijelu godinu.

Spomenuti segmenti mogu se razvrstati u sljedeće grupe:

- Mladi od 18 do 24 godine – imaju sklonost ka raznovrsnim načinima putovanja, uključujući i *backpacking* (putovanje s ruksakom), preferiraju jeftiniji prijevoz i smještaj, skloni su avanturi i raznim aktivnostima u prirodi;
- Parovi s dvostrukim primanjima, bez djece – cjenovno nisu osjetljivi, ali vremenski jesu, te preferiraju kratke odmore i informiraju se putem interneta;
- Obitelji s mlađom djecom (do 7 god.) i obitelji sa starijom djecom (8 – 14 god.) – cjenovno osjetljiv segment, putuju tijekom školskih praznika, informiraju se uglavnom usmenom predajom i traže sadržaje koji će zadovoljiti potrebe cijele obitelji, odnosno djece, ako je riječ o obitelji s djecom starosne dobi do 7 godina.
- Radno aktivni ljudi bez djece (tzv. *empty nesters*) – putuju tijekom cijele godine, često spajaju posao i odmor, skloni su holističkom pristupu životu (zdrava hrana, wellness), a nisu cjenovno osjetljivi. Informiraju se putem interneta.
- Zdravi umirovljenici – cjenovno su osjetljivi, ne putuju u najvećoj sezoni, zanimaju ih atrakcije, informiraju se usmenom predajom i preporukama.
- Specijalizirani organizatori poslovnih putovanja – posrednici za poslovna i nagradna putovanja uglavnom tijekom proljeća i jeseni, traže višu kvalitetu usluga i atraktivne destinacije.

Hrvatska se već afirmirala kao ljetna turistička destinacija i na turističkom tržištu je prepoznata kao odredište ljetnog odmora, posebice u priobalju. Potrebno je marketinškim strategijama prodrijeti do novih potrošačkih segmenata koji bi mogli pridonijeti produljenju turističke sezone. Kako bi se to postiglo Hrvatska se mora usredotočiti na:

1. Branding sustav – njegovim razvojem identitet Hrvatske postaje razumljiv i zasnovan na realnim konkurentskim prednostima;
2. Odnose s javnošću - potrebno je uspostaviti intenzivno i koherentno korištenje odnosa s javnošću na svim ključnim emitivnim tržištima;
3. Zaokret prema elektroničkim medijima - internet i mobilni uređaji imaju sve veći rast broja korisnika, te treba unaprijediti kvalitetu web stranica sustava turističkih zajednica i pristupiti intenzivnijem razvoju aplikacija za mobilne uređaje.

4.7.2. Razvoj turističke ponude

Razvoj turističke ponude uključuje i završavanje procesa privatizacije, aktivaciju neiskorištene državne imovine, te unaprjeđenje smještajne turističke ponude.

Sunce i more će i dalje ostati dominantan proizvod, ali se njegov konkurentski položaj na tržištu treba kontinuirano unaprjeđivati kroz produbljivanje destinacijskog lanca vrijednosti. Hrvatska se u nadolazećim godinama treba pojačano okrenuti razvoju ostalih turističkih proizvoda koji će omogućiti i veće korištenje raspoloživih kapaciteta izvan sezone, ali i korištenje turističkih potencijala kontinentalne Hrvatske.

Što se tiče hotelske ponude, produljenje sezone bi omogućio samo ubrzani rast kvalitetnog hotelskog smještaja. Pod tim se podrazumijeva razvoj svih oblika smještajne ponude, dakle, izgradnju novih ili rekonstrukciju postojećih smještajnih kapaciteta, te uvođenje dodatnih sadržaja: bazena, wellness ponude, sportsko-rekreacijskih i zabavnih sadržaja, konferencijskih sala i slično.

4.7.3. Investicije

Nivo investicijskih aktivnosti u turizam u proteklom razdoblju nije bio zadovoljavajući, osobito u segmentu turističke infrastrukture i novih turističkih atrakcija. Bilo je premalo *greenfield* investicija (investicije koje se usmjeravaju uglavnom u djelomično već korištena područja i urbane prostore), a također je mogla biti bolja situacija i s *brownfield* investicijama (investicije koje se odnose na osuvremenjivanje postojeće tržišno zastarjele smještajne ponude i na turistifikaciju neiskorištene državne imovine: vojarne, industrijska postrojenja i sl.).

Ukupno očekivana investicijska aktivnost do 2020. godine procjenjuje se na oko 7,0 milijardi eura, a u to ulazi ulaganje u:

- nove hotele i resorte na području svih županija
- obnovu i rekonstrukciju postojećih hotelskih kapaciteta
- male obiteljske hotele i pansione
- ploveće male hotele
- kamp ponudu
- smještaj u kućanstvima

- luke nautičkog turizma

Osim ulaganja u smještajne kapacitete, plan je uložiti i u novostvorene turističke atrakcije (golf tereni, tematski parkovi, kongresni centri i dr.), te u ostalu turističku infrastrukturu (objekte hrane i pića, sadržaje zabave, sporta i rekreacije, trgovačku ponudu te komunalni standard). Spomenutim ulaganjima treba dodati i ulaganja u obrazovnu infrastrukturu koja podrazumijeva financiranje različitih programa edukacije, centara obrazovanja za turizam, trening centara, te specijaliziranih visokih poslovnih škola.

4.7.4. Razvoj ljudskih potencijala

Hrvatsko turističko gospodarstvo s razvojem turizma imat će rastuće potrebe za kvalitetnim izvršnim i upravljačkim kadrovima. Također, paralelno s razvojem malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, raste i potreba unosa novih znanja u ovaj segment turističkog gospodarstva. S obzirom na to da sustav formalnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja u Hrvatskoj nije u dovoljnoj mjeri prilagođen potrebama turističkog gospodarstva i sustava turističkih organizacija, obrazovanje u funkciji razvoja ljudskih potencijala u turizmu valja strukturirati kao zajedničku odgovornost države, poslodavaca i lokalnih zajednica.²⁹

4.7.5. Upravljanje procesima

Glavni nositelj provođenja Strategije razvoja turizma RH do 2020. je Ministarstvo turizma, te se za taj zadatak mora organizacijski i funkcionalno pripremiti. Služba za strateško planiranje, konkurentnost i održivi razvoj koja djeluje u sastavu Uprave za razvoj i konkurentnost turizma je zadužena za koordiniranje brojnih aktivnosti i razvojnih dionika na dnevno-operativnoj razini.

Provođenje ove Strategije podrazumijeva znatno čvršću formalnu suradnju, te se kao posebno savjetodavno tijelo Ministarstva turizma konstituira Međuministarsko stručno vijeće za turizam koje, osim visokih dužnosnika Ministarstva turizma, u svojstvu stalnih članova sačinjavaju visoki državni dužnosnici više Ministarstava.

²⁹ Ibidem, str. 61.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

5.1. Metodologija, instrument i uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno u gradu Splitu i užoj okolici, u periodu od 06.07. do 15.09. 2016. godine. Instrument istraživanja je anketa u tiskanom obliku (anketni upitnik) pripremljena na hrvatskom, engleskom, talijanskom i njemačkom jeziku. Anketari su u navedenom periodu anketirali ukupno 329 anonimnih turista koji su dobrovoljno sudjelovali. Sama anketa se sastoji od šest pitanja. Cilj prva dva pitanja je utvrditi sociodemografski profil ispitanika kroz varijable spola ispitanika i njihove starosne strukture.

5.2. Cilj anketiranja

Cilj ankete je dobiti povratnu informaciju o zadovoljstvu turista cjelokupnom turističkom ponudom Hrvatske, te utvrditi dobre i loše strane ponude. Intencija je i saznati izvore informacija koje ispitanici najviše koriste, u svrhu usmjeravanja marketinških aktivnosti na najučestalije kanale promocije. Struktura ispitanika (Tablica 7) nije bila izjednačena iz razloga što je više ispitanika ženskog spola bilo voljno pristupiti anketnom ispitivanju.

Pitanje 1. Kojeg ste spola?		
	Broj ispitanika	%
Muško	154	46,8%
Žensko	175	53,1%

Tablica 7: Anketa - spol ispitanika

Izvor: Samostalna izrada autora

Najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini do 29 godina (Tablica 8), ali u postotku su ipak prilično ujednačeni. Zadatak anketara je bio pokriti sve dobne skupine.

Pitanje 2. Koja je vaša starosna dob?		
	Broj ispitanika	%
do 29 god.	122	37,0%
30-49 god.	109	33,1%
iznad 50 god.	98	29,7%

Tablica 8: Anketa - starost ispitanika

Izvor: Samostalna izrada autora

U anketi je sudjelovalo više stranih gostiju nego domaćih, što je vidljivo na Tablici 9. Ovaj podatak, naravno, nije reprezentativan u smislu da predstavlja točan omjer istih u navedenom periodu, već da potvrdi da se rezultati ankete odnose na oba segmenta.

Pitanje 3. Jeste li državljani Republike Hrvatske?		
	Broj ispitanika	%
DA	125	37,9%
NE	204	66,0%

Tablica 9: Anketa – omjer stranih i domaćih gostiju

Izvor: Samostalna izrada autora

Od izvora informacija prikazanih na Tablici 10 daleko je najviše zastupljen internet, a obzirom na veliki postotak starijih ispitanika (29,7%), zastupljenost interneta sa skoro 70% je doista velika. Može se zaključiti da, uz mlađu populaciju, i populacija srednjih i poznih godina koristi internet u ovu svrhu. Usmena predaja još drži stabilan postotak, dok su ostali izvori informacija zanemarivi.

Pitanje 3. Koji su vaši izvori informacija za odabir destinacije?		
	Broj ispitanika	%
Internet	230	69,9%
Novine	19	5,7%
TV reklame	6	1,8%
preporuka poznanika	74	22,4%

Tablica 10: Anketa – izvori informacija za odabir destinacije

Izvor: Samostalna izrada autora

Odgovori na pitanje o broju posjećenih destinacija u Hrvatskoj (Tablica 11) su važni zbog relevantnosti uzorka za šire područje jer je anketa vršena samo u Splitu i okolici. Može se ustvrditi da je uzorak relevantan jer je preko 74% ispitanika ocjenjivalo šire područje od grada Splita.

Pitanje 4. Na koliko destinacija ste ove godine bili u Hrvatskoj?		
	Broj ispitanika	%
samo u Splitu	21	6,3%
2 destinacije	63	19,1%
3 i više	245	74,4%

Tablica 11: Anketa – broj posjećenih destinacija u Hrvatskoj

Izvor: Samostalna izrada autora

Tablica 12 prikazuje elemente turističkog proizvoda Hrvatske i njihove prosječne ocjene po mišljenjima anketiranih turista.

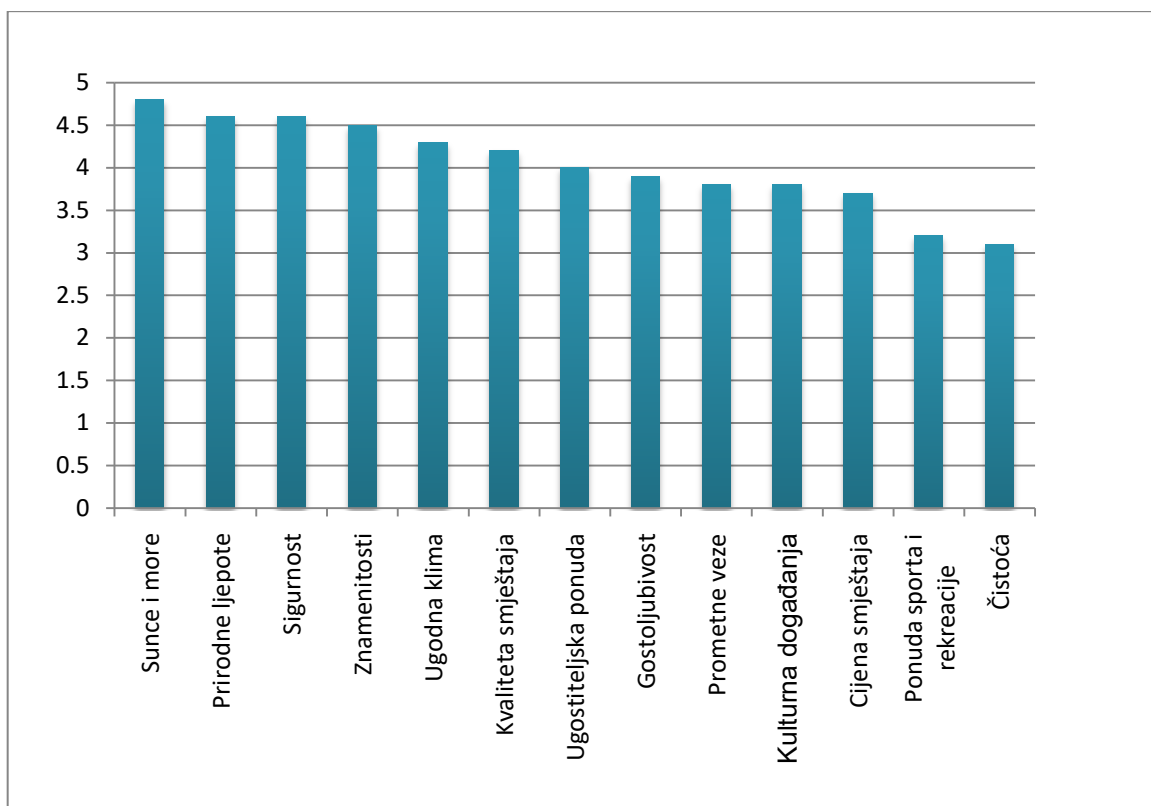
Pitanje 5. Ocijenite navedene elemente ocjenama od 1 - 5	
	Prosječna ocjena
Prirodne ljepote	4,6
Čistoća	3,1
Ugodna klima	4,3
Gostoljubivost	3,9
Ugostiteljska ponuda	4,0
Cijena smještaja	3,7
Kvaliteta smještaja	4,2
Sigurnost	4,6
Sunce i more	4,8
Znamenitosti	4,5
Prometne veze	3,8
Ponuda sporta i rekreacije	3,2
Kulturna događanja	3,8
UKUPNA PROSJEČNA OCJENA:	4,03

Tablica 12: Anketa – ocjena elemenata turističkog proizvoda

Izvor: Samostalna izrada autora

Promatrajući ukupnu prosječnu ocjenu može se zaključiti da su turisti prilično zadovoljni turističkom ponudom Hrvatske. Iako je anketa provedena na relativno uskom području, zamjetan broj ispitanika je ocijenio barem tri lokacije ovim upitnikom.

Slika 19 prikazuje grafičku obradu rezultata ankete složenih od onih elemenata ocijenjenih najvišom ocjenom, do onih elemenata koji su se pokazali kao slabosti hrvatske turističke ponude.



Slika 19: Rezultati ankete - ocjena po elementima turističkog proizvoda

Izvor: Samostalna izrada autora

Turisti su najviše zadovoljni suncem i morem, te prirodnim resursima što je rezultat koji nije iznenađujući. Na visokom mjestu je i sigurnost, koja je u posljednjih nekoliko godina značajan faktor zbog učestalih terorističkih napada u zapadnim zemljama. Zatim slijede znamenitosti, a kvaliteta smještaja i ugostiteljske ponude još uvijek imaju prosječnu ocjenu 4,0 - 4,2. Iznenaduje pad ocjene gostoljubivosti ispod ocjene 4, ali zato je bilo sasvim za očekivati da su najlošije ocijenjeni elementi prometnih veza, sportske i kulturne ponude, cijene smještaja, koja je još uvijek razmjerno visoka u usporedbi s konkurentskim zemljama, te čistoće koja je oduvijek bila veliki problem, osobito u sezoni kada je priljev konzumenata veći, a infrastruktura jednaka onoj zimskoj.

6. ZAKLJUČAK

Hrvatska je na 4. mjestu u svjetskom poretku prema udjelu turizma u bruto domaćem proizvodu što dovoljno govori o tome koliku ulogu ima turizam u cjelokupnom gospodarstvu. Iako obiluje prirodnim ljepotama i raznolikošću kulturno-povijesne baštine, današnji turisti su sve zahtjevniji i izbirljiviji, te je potrebno konstantno pratiti suvremena kretanja u turizmu. Hrvatska je još uvijek najprepoznatljivija kao zemlja sunca i mora, ali to je zastarjeli koncept iz doba masovnog turizma koji je bio popularan sredinom 20. stoljeća. Uz sunce i more, današnji turisti traže puno više. Oni najčešće putuju s ciljem stjecanja iskustava, doživljaja ili zbog zabave, a određeni broj i zbog bavljenja sportom i rekreacijom. U ovom smjeru bi se turizam Hrvatske trebao kretati i na osnovu ovih saznanja bi trebalo kreirati turističke proizvode. Uz to, Hrvatska ima i ostale regionalne potencijale koji uglavnom ostaju nezamijećeni.

Osim orijentacije na druga područja ujedno je potrebno i definirati identitet Hrvatske kako bi njen turistički proizvod postao brand. Na turističkom tržištu je sve veći rast konkurencije, i stoga se za uspješnost u turizmu današnjice traži jedinstven i prepoznatljiv turistički proizvod, te kontinuirana poboljšavanja turističke ponude uz istovremeno očuvanje autohtonih elemenata.

Treba poraditi i na uočenim nedostacima za rast turizma u ovom području. Ispitanici smatraju da su cijene smještaja previsoke u usporedbi s ponudom konkurentskih zemalja, te da bi trebalo uskladiti cijene s pruženom kvalitetom. Nadalje, oni kao nedostatak navode slabu ponudu, osobito u segmentu sporta i rekreacije, a donekle i kulturnih događanja. Ispitanici su također nezadovoljni prometnom infrastrukturom koju je potrebno unaprijediti, te čistoćom i otpadnom odvodnjom.

Istraživanje je pokazalo da je najbolji način turističke promocije i prikupljanja podataka o destinacijama preko interneta, što su prepoznali i vlasnici obiteljskog smještaja, a i menadžeri velikih hotela koji promoviraju svoj proizvod upravo tim putem.

Osnovni zadatak turističke destinacije je privući što veći broj potencijalnih turista i prodati im svoj turistički proizvod, a to je moguće uz dobru komunikacijom s tržištem, te kvalitetnim marketingom i promocijom. Trebaju se odabrati ciljna tržišta i na njih primijeniti odgovarajući marketinški koncept. Uspješnost Hrvatske kao turističke destinacije ovisi o reagiranju strateškog menadžmenta na promjene u okruženju, a bez istraživanja tržišta, strateški menadžment nema uporišta za planiranje i upravljanje.

LITERATURA

Knjige i udžbenici:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1991), Organizacijska teorija. Zagreb: Informator.
2. Buble, M. (2006), Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija.
3. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005), Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija.
4. Cerović, Z. (2003), Hotelski menadžment. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
5. Certo, C. S., Peter, J. P. (1993), Strategic Management: a Focus on Proces. 2nd ed. Burr Ridge, Illinois: Austin Press Irwin.
6. Chandler, A. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise. New York: Doubleday.
7. Poon, A. (1993), Tourism, Tehnology and Competetive Strategies. Wallingford: CAB International.
8. Popesku, J. (2002), Marketing u turizmu. Beograd: Čigoja štampa.
9. Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy. New York: Free Press.
10. Porter, M.E. (1998), Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia.
11. Schumpeter, J. (1934), The Theory of Economic Development. Cambridge, USA: Harvard Economic Studies.
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
13. Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2008), Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću. Zagreb: Mate.
14. Weihrich i Koontz (1994), Menadžment. Zagreb: MATE.

Znanstveni članci, stručni članci, ostala literatura:

15. Eurostat; Turska i Hrvatska podaci nacionalnih institucija.
16. Hrvatska udruga koncesionara za autoceste s naplatom cestarine (2016), Ključne brojke, bilten. Zagreb: HUKA

17. Institut za turizam: Istraživanje Potrošnje inozemnih putnika u Hrvatskoj, Hrvatska narodna banka i Turistička aktivnost domaćeg stanovništva, Državni zavod za statistiku i Institut za turizam.
18. Pavlin i dr.(2011), Istraživanju stavova i potrošnje turista u Hrvatskoj „TOMAS – ljeto 2010“. Zagreb: Institut za turizam.
19. Zajac, E. J., Kraatz, M. S. i Bresser, R. K. F. (2000), Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 4.

Pravni izvori:

20. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/13.
21. Vlada Republike Hrvatske - Program građenja i održavanja javnih cesta za razdoblje od 2013. do 2016. godine, NN 66/13.

Internetski izvori:

22. Državni zavod za statistiku (2011.),
<http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>
(15.10.2016.)
23. Gračan, D., Alkier Radnić, R. (2003), Analiza hrvatskog turističkog tržišta i potencijalne mogućnosti razvoja hrvatskog turizma. Hrvatska znanstvena bibliografija, <http://bib.irb.hr/datoteka/178692.Split.doc>, (17.10.2016.)
24. Henderson, B. (1981), The Concept of Strategy. Boston: Boston Consulting Group,
https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_concept_of_strategy/
(26.10.2016.)
25. <https://nastavapreduzetnistva.files.wordpress.com/2012/02/swot11.jpg>
(20.10.2016.)
26. Online informacijski sustav Instituta za turizam (BIST), izvorni podaci DZS,
<http://www.iztg.hr/> (12.10.2016.)
27. Travel and Tourism Competitiveness Report, <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/> (21.11.2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1	Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta	3
Slika 2	POSLC pristup funkcijama menadžmenta	4
Slika 3	Etape procesa strateškog menadžmenta	5
Slika 4	SWOT analiza	6
Slika 5	Odnos karakteristika menadžmenta	13
Slika 6	Razine menadžmenta i potrebne vještine	14
Slika 7	Vrijeme provedeno u obnašanju menadžerskih funkcija	16
Slika 8	Životni ciklus turizma	17
Slika 9	Razvoj cestovne mreže po godinama (km)	23
Slika 10	Struktura zaposlenih u pravnim osobama u djelatnosti ugostiteljstva prema stupnju stručne sprema	27
Slika 11	Struktura turističke potrošnje inozemnih i domaćih turista 2010. godini prema vrstama usluga	28
Slika 12	Noćenja u hrvatskoj prema kategoriji hotela, u milijunima	30
Slika 13	Regionalna struktura dolazaka i noćenja, u %	31
Slika 14	Regionalna struktura smještajnih kapaciteta (stalni ležajevi), u %	33
Slika 15	Turistička aktivnost u Hrvatskoj u 2010. godini	34
Slika 16	Noćenja u kolektivnim smještajnim kapacitetima, tržišni udjeli 2011., u %	35
Slika 17	Noćenja u kampovima, tržišni udjeli u 2011., u %	36
Slika 18	Sustav vrijednosti nove vizije hrvatskog turizma	37
Slika 19	Rezultati ankete - ocjena po elementima turističkog proizvoda	45

POPIS TABLICA

Tablica 1	Pristupi skladu	10
Tablica 2	SWOT analiza hrvatskog turizma	18
Tablica 3	Udio korištenja vrsta prometa (u %) za dolazak turista u Primorsku Hrvatsku za odabrane godine	24
Tablica 4	Noćenja turista prema glavnim vrstama smještaja, struktura i stope promjena u postotku	29
Tablica 5	Iskorištenost smještajnih kapaciteta (stalni ležajevi) prema glavnim vrstama smještaja i kategorijama hotela, u %	30
Tablica 6	Smještajni kapacitet (stalni ležajevi) prema glavnim vrstama smještaja i kategorijama hotela, struktura u % i stope promjena u %	32
Tablica 7	Anketa - spol ispitanika	42
Tablica 8	Anketa - starost ispitanika	42
Tablica 9	Anketa – omjer stranih i domaćih gostiju	43
Tablica 10	Anketa – izvori informacija za odabir destinacije	43
Tablica 11	Anketa – broj posjećenih destinacija u Hrvatskoj	44
Tablica 12	Anketa – ocjena elemenata turističkog proizvoda	44