STRATEŠKI MENADŽMENT U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE

Vujnović, Nika

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:174307

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKI MENADŽMENT U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE

Mentor:
Prof. Dr. Sc. Zlatan Reić

Student:
Nika Vujnović

Split, srpanj 2019.

Sadržaj

1. Uvod 1
1.1 Struktura rada 1
1.2 Metode rada 2
2. Strateški menadžment 2
2.1 Definicija strateškog menadžmenta 2
2.2 Karakteristike strateškog menadžmenta 2
2.3 Organi strateškog menadžmenta 3
2.4 Proces strateškog menadžmenta 4
2.4.1 Analiza okoline 5
2.4.2 Postavljanje organizacijskog usmjerenja 5
2.4.3 Formuliranje i implementacija strategije poduzeća 6
2.4.4 Kontrola, evaluacija i povratna veza 6
2.5 SWOT analiza 7
3. Turističko tržište 7
3.1 Svjetsko turističko tržište 7
3.2 Turističko tržište Europske unije 9
3.3 Turističko tržište Republike Hrvatske 12
3.3.1 Smještajni kapaciteti unutar RH 13
4. Strateški menadžment u turizmu Republike Hrvatske 15
4.1 Usklađivanje zakonskog okvira u funkciji jačanja poduzetništva 16
4.1.1 Izmjene i dopune propisa i mjera s područja rada i zapošljavanja 17
4.1.2 Izmjene i dopune Zakona o pomorskom dobru i morskim lukama 18
4.1.3 Izmjene i dopune Zakona o šumama, Zakona o zaštiti kulturnih dobara te Zakona o turističkom i ostalom građevinskom zemljištu 18
4.1.4 Ubrzano rješavanje imovinsko-vlasničke problematike i investicijska strategija 18
4.2 Investicije po sektorima 19
4.3 Korištenje EU fondova 20
4.4 Aktiviranje turistički interesantnih objekata u državnom vlasništvu 20
4.5 Proaktivna fiskalna politika u turizmu i investicije 21
4.6 Nacionalni program razvoja malih obiteljskih hotela 22
4.7 Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja 24
4.8 Stvaranje poduzetničkih klastera 25
4.9 Akcijski plan razvoja nautičkog turizma 26

4.10 Razvoj zdravstvenog turizma 27
4.11 Razvoj kulturnog turizma 28
4.12 Program razvoja golf ponude 29
4.13 Razvoj cikloturizma 32
4.14 Obrazovanje u turizmu 33
5. Zaključak 34
6. Sažetak 34
7. Abstract 35
8. Literatura 35

1. Uvod

Zbog sve veće opće popularizacije turizma u svijetu i Hrvatskoj sve više i više se naglašava potreba za kvalitetnim strateškim menadžmentom na državnoj i lokalnoj razini kako bi se trendovi rasta u budućnosti nastavili, odnosno kako bi sam turizam ostao održiv i rastao na zdravim temeljima. Sam predmet rada upravo je strateški menadžment općenito, odnosno strateški menadžment prikazan kroz konkretan primjer državnog menadžmenta turizma u Republici Hrvatskoj. Važnost turizma u Republici Hrvatskoj naglašava Hrvatska narodna banka koja u svojem godišnjem izvještaju za 2017. godinu procjenjuje kako turizam čini čak 19,6% direktnog udjela u BDP-u, a indirektnog još i više. Zbog ovog podatka Vlada Republike Hrvatske 2014. godine napravila je Strateški plan razvoja turizma do 2020. godine kojeg je potkrijepila s nekoliko desetaka konkretnih akcijskih planova te mnogo investicija i potpore prema poduzetnicima. Članstvom u Europskoj Uniji Republika Hrvatska je dobila određena prava što se tiče svih vrsta EU fondova, pa tako i onih koji se direktno odnose na turizam i investicije oko turizma što potencijalno može pridonijeti rasterećenju državnog budžeta u sferi direktnih novčanih potpora gospodarstvu, u ovom slučaju turizmu. Također, Republika Hrvatska mora se nositi sa sve većim konkurentskim turističkim tržištem i sa određenim ekonomskim i političkim nestabilnostima u okolnim državama, pa i šire. Cilj rada je čitatelje pobliže upoznati sa pojmovima kao što su strateški menadžment, pokazati sam strateški menadžment na primjeru državne intervencije od strane Vlade Republike Hrvatske, prikazati okruženje i turističke trendove u kojima se nalazi Hrvatska te pobliže dočarati koje sve akcije i planove Vlada ima za hrvatski turizam do 2020. godine.

1.1 Struktura rada

Sam rad podijeljen je na 5 dijelova: uvod, strateški menadžment (općenito), turističko tržište, strateški menadžment u turizmu na primjeru Republike Hrvatske te zaključak. Poglavlje o strateškom menadžmentu ukratko će i sažeto izložiti osnove strateškog menadžmenta te upoznati čitatelje koja je njegova uloga u poduzetništvu općenito, odnosno pokušati približiti čitateljima ulogu pojedinaca u tom menadžmentu. Treći dio rada odnosi se na analizu turističkog tržišta općenito. U prvom dijeli trećeg poglavlja naglasak je stavljen na svjetsko tržište, u drugom dijelu trećeg poglavlja na tržište turizma unutar EU granica te na kraju analiziramo konkretno turističko tržište Republike Hrvatske kako bi se pobliže upoznali s današnjim trendovima i statistikom. Četvrto poglavlje donosi nam pobližu razradu i prikaz

Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine gdje će se detaljno izložiti akcije koje sama strategija sadrži, odnosno o svakoj akciji i/ili skupini akcija iste ili slične svrhe/značenja dati će se podrobnija analiza kako bi se čitatelji upoznali s planovima i vizijom koju Republika Hrvatska ima za daljnji razvoj turizma.

1.2 Metode rada

U ovom radu koristit ćemo sljedeće metode istraživanja: metoda analize i sinteze (razlaganje složenih pojmova na njihove manje i jednostavnije jedinice i obrnuto), opisna metoda ili metoda deskripcije (jednostavnim jezikom opisivati činjenice i određene ekonomske procese, pritom ne koristeći znanstveno tumačenje) te metode usporedbe (jednostavna usporedba pojmova prema svojstvima funkcionalnosti).

2. Strateški menadžment

2.1 Definicija strateškog menadžmenta

Strateški menadžment možemo definirati na više načina. U znanosti trenutno još ne postoji konsenzus oko definicije istog. Autori Wheelen i Hunger strateški menadžment definiraju kao "set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća". Poister ga definira kao "pristup poslovanju putem šire slike koji spaja futurističko razmišljanje, objektivnu analizu i subjektivnu evaluaciju vrijednosti, ciljeva i prioriteta kojima se usmjerava buduća djelatnost nekog poduzeća".[1] Certo i Peter strateški menadžment definiraju kao "kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini".

2.2 Karakteristike strateškog menadžmenta

Iz definicija u potonjem poglavlju možemo zaključiti kako strateški menadžment definitivno nije statični proces koji se odvija samo jednom i u jednakom razmjeru već je to proces koji je kontinuiran, tj. neprestano traje bez obzira što njegove aktivnosti nekad dolaze više, a nekad manje do izražaja. Strateški menadžment i planiranje temelje se na pretpostavci da se svijet,

[1] Strategic management in public sector; European Commision (https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/pag_network_strategy_paper_full.pdf)

odnosno budućnost mogu do određene mjere predvidjeti. Od poslovne okoline traži se da ostane jednaka (ili u malim varijacijama) dok god se razvija plan strateškog menadžmenta, odnosno dok god se odluke i akcije implementiraju izravno.

Sami angažman strateških menadžera zasniva se na analizi okoline, postavljanju organizacijskog usmjerenja, formulacije i implementacije strategije te završno kontrole i evaluacije postojeće strategije. Iz ovog proizlazi pretpostavka strateškog menadžmenta u cjelini da oni koji se bave procesima razmišljanja (strateški menadžeri) moraju biti poslovno i zadacima odvojeni od samih zaposlenika/ljudi čija je uloga izvršavanje strateški zadanih planova. Također, strateško planiranje podrazumijeva formalizaciju samog procesa rada te se oslanja da takav rad proizvodi bolje rezultate od spontanog i neformalnog planiranja.

Iz svega ovoga možemo izdvojiti neke temeljne zadatke strateških menadžera: utvrđivanje misije (odlučivanje o direktnom angažmanu poduzeća), formuliranje filozofije poduzeća (utvrđivanje načina na koji će poduzeće stvarati), utvrđivanje politika (planovi i akcije), postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, osiguranje osoblja, utvrđivanje procedura, osiguranje opreme, osiguranje kapitala, postavljanje standarda, utvrđivanje menadžerskog programa i planova, osiguranje kontrolnih informacija te aktiviranje ljudi.

2.3 Organi strateškog menadžmenta

Za realizaciju procesa strateškog menadžmenta, osim svih zaposlenika koji u tome sudjeluju, moraju se formirati određeni organi čiji će posao isključivo ili dominantno biti strateški menadžment. Tradicionalno, to su: odbor direktora, vrhovni menadžment te odjel za planiranje.

Odbor direktora (nadzorni odbor) je grupa ljudi izabrana od strane samih dioničara nekog poduzeća da zastupaju njihove interese unutar istog. Određene organizacije i poduzeća dijelove nadležnosti i poslova koje obavlja Odbor direktora delegiraju na izvršnog direktora poduzeća (CEO). Vrhovni menadžment zadužen je za određene strateške odluke unutar organizacije ili poduzeća. Predsjednik organa je izvršni direktor (CEO), a uz bok njemu stoje potpredsjednik i izvršni potpredsjednik. Ukoliko je organizacija ili poduzeće naraslo do te mjere da svega par ljudi ne može efektivno obaviti sav posao planiranja i strategije razvija se novi odjel koji se zove Odjel za planiranje. To je posebna grupa ljudi kojima CEO povjerava djelatnost

menadžmenta (može u potpunosti delegirati nadležnost, a može djelomično, odnosno samo u posebnim segmentima planiranja i strategije). U kompleksnoj i konkurentnoj okolini kao što je poslovna okolina danas, tradicionalni pristup menadžmentu Odjela za planiranje "top to down" više ne može efektivno funkcionirati, stoga su danas mnoga poduzeća preuzela koncept decentralizacije planiranja i uključivanje samih (i svih) zaposlenika u sami proces planiranja i izvršavanja odluka i akcija.

Suvremeni autori (Birshan, Gibbs i Strovnik (2014.)) dalje su elaborirali uloge određenih zaposlenika unutar strateškog menadžmenta te su došli do sljedećih opisa:[2]

- Arhitekt - tradicionalna uloga osobe koja se koristi činjenicama čiji su izvori analize. On se bavi otkrivanjem industrijskih trendova i analiziranjem prednosti i mana istih. Fokusira se na povećanje poslovnih performansi putem organskog rasta i/ili pripajanja drugih poduzeća, zajedničkih projekata s drugim poduzećima, akvizicija is sl.
- Mobilizator - fokusira se na izradu strategije i strateških sastanaka. Pita prava pitanja, sumnja u stečene i 'cementirane' pretpostavke te se brine o tome da organizacija uči tako što je non-stop izložena vanjskim podražajima. Također se brine da je opća strategija poduzeća lagana za razumijevanje i pristupačna svima unutar organizacije.
- Vizionar - osoba koja efektivno istražuje nove trendove i šokove koji mogu kreirati eventualne prilike ili poslovne rizike. Često se koristi velikim sumama podataka i efektivno analizira iste. Također, ova osoba vodi inovacijske procese i kreira jedinstvene poslovne perspektive od kojih zavisi budućnost cijelog poduzeća.
- Anketar - brine se za trendove, ali se fokusira na dugoročne potencijalne poslovne modele za koje smatra da imaju najviše potencijala kompletno promijeniti 'pravila igre' unutar određenog poslovnog sektora.
- Menadžer fonda - fokusira se na performansu samog poduzeća tako što ohrabruje cijelu strukturu za pomakom i ulazak, odnosno izlazak iz određenih poslovnih investicija.

2.4 Proces strateškog menadžmenta

[2] Strategic management in public sector; European Commision; str 16, 17 (https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/pag_network_strategy_paper_full.pdf)

Temeljne etape procesa strateškog menadžmenta su: analiza okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije (slika 1.)

Slika 1. Etape strateškog menadžmenta

2.4.1 Analiza okoline

Prva etapa strateškog menadžmenta jest analiza okoline čija je svrha identificiranje internih i eksternih elemenata koji će određivati budućnost poduzeća. Eksternu okolinu čine svi faktori koji su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta. Eksternu okolinu možemo podijeliti na opću okolinu, okolinu zadatka i industrijsku okolinu. Internu okolinu čine svi faktori unutar poduzeća te na njih menadžment može utjecati.

Primarna svrha analize okoline je ocjena okoline koja će poslužiti menadžmentu u daljnjem planiranju i reagiranju na samo tržište. U tu svrhu razvijena je SWOT analiza te je ona jedan od ključnih faktora pri identifikaciji eksternih i internih faktora poslovanja poduzeća. Uloga analize okoline jest otkrivanje strateških faktora i njihovog utjecaja na poduzeće u cjelini, utvrđivanje pozitivnih unutarnjih snaga poduzeća, povezivanje prilika i prijetnji sa snagama i slabostima i sl.

2.4.2 Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Pravac organizacije važan je faktor koji će odrediti budućnost svakog poduzeća. Ovo je druga tradicionalna etapa strateškog menadžmenta koja se manifestira u obliku tri glavna indikatora: vizije, misije i ciljeva.

Vizija označava nekakvu zamisao budućnosti razvoja poduzeća. Ona mora biti realna i moguća, inače je nerealna i može otežati razvoj. Ona također predstavlja dugoročni rezultat poduzeća - ukratko, ona je slika idealne budućnosti. Misija poduzeća je svrha zbog kojeg

poduzeće postoji. U njoj je iskazana korisnost poduzeća za opće društvo - odgovara na pitanje: kakve usluge ili proizvode poduzeće pruža kupcima i društvu u cijelini? Poduzeće svoju misiju može definirati usko i široko. Široka definicija misije može biti suviše općenita, pa se u takvim slučajevima koristi uža definicija koja mora jasno i uz što manje podataka jasno opisati biznis poduzeća. Ciljevi poduzeća su konačni rezultati aktivnosti koje menadžment unaprijed planira. Moramo naglasiti kako su misija i cilj povezani - ostvarivanjem ciljeva poduzeće ispunjava svoju tržišnu misiju. Ciljevi poduzeća mogu se iskazivati u više sfera, a neki od njih su: profitabilnost, efikasnost (niski troškovi), rast (aktive, prodaje…), korištenje resursa ("return of investment"), reputacija, doprinos zaposlenicima ili društvu, vodstvo u tehnologiji, preživljavanje (izbjegavanje bankrota) i sl.

2.4.3 Formuliranje i implementacija strategije poduzeća

Ostvarivanje misije, vizije i ciljeva nije moguće bez efektivne i podrobne formulacije strategije poduzeća. Strategija predstavlja opsežan 'master' plan koji donosi maksimizaciju konkurentske prednosti i minimizira slabosti. Određeno poduzeće tradicionalno razmatra tri tipa strategija: korporacijsku, poslovnu i funkcijsku. Korporacijska strategija opisuje ukupno usmjerenje tvrtke u smislu stava prema rastu, poslovna se usredotočuje na određenu poslovnu jedinicu ili određenu vrstu/razinu proizvoda kojeg poduzeće proizvodi, a funkcijska strategija se odnosi na razvoj i njegovanje kompetencija koje će osigurati konkurentsku prednost na tržištu. Valja naglasiti kako veliki broj poduzeća nema jasno napisanu i definiranu strategiju, već postoji interna implicitna strategija koju možemo shvatiti iz poslovnih poteza menadžmenta (tzv. intuitivna strategija).

Kada je strategija jasno definirana, odnosno implicitna, može se pristupiti provođenju iste u djela. Implementacija strategije je proces kojim se strategije i politike poduzeća manifestiraju u vanjskoj okolini kroz razvoj programa, budžeta, procedura i/ili pravila. Valja naglasiti kako bez efikasne implementacije poduzeće nije u mogućnosti perfektno izvršiti sve potonje navedeno (misija, vizija, ciljevi). Ova implementacija često donosi donošenje odluka na dnevnoj bazi te se izvršava putem operativnog sektora poduzeća.

2.4.4 Kontrola, evaluacija i povratna veza

Kontrolom i evaluacijom radi se monitoring i procjenjuje se efikasnost procesa strateškog menadžmenta kako bi se u što bržem vremeni mogla napraviti eventualna izmjena ili dopuna strateškoe misije, vizije ili cilja, odnosno promjena unutar same egzekucije strategije. To se postiže nadgledanjem aktualnih performansi i njihovom komparacijom sa standardima ili nekim referentnim vrijednostima.

Povratna veza (feedback) bitan je faktor u cijelom strateškom menadžmentu jer predstavlja vezu između informacijskog inputa za svaku etapu strateškog procesa. Kada poduzeće provodi egzekuciju strategije ono neminovno nailazi na različite nepredvidive i potpuno nove situacije koje nisu predviđene tijekom same strategije te im mehanizam povratne informacije može pomoći na daljnje usmjeravanje, ondosno redefiniranje strategije i/ili redefiniranje egzekucije (implementacije).

2.5 SWOT analiza

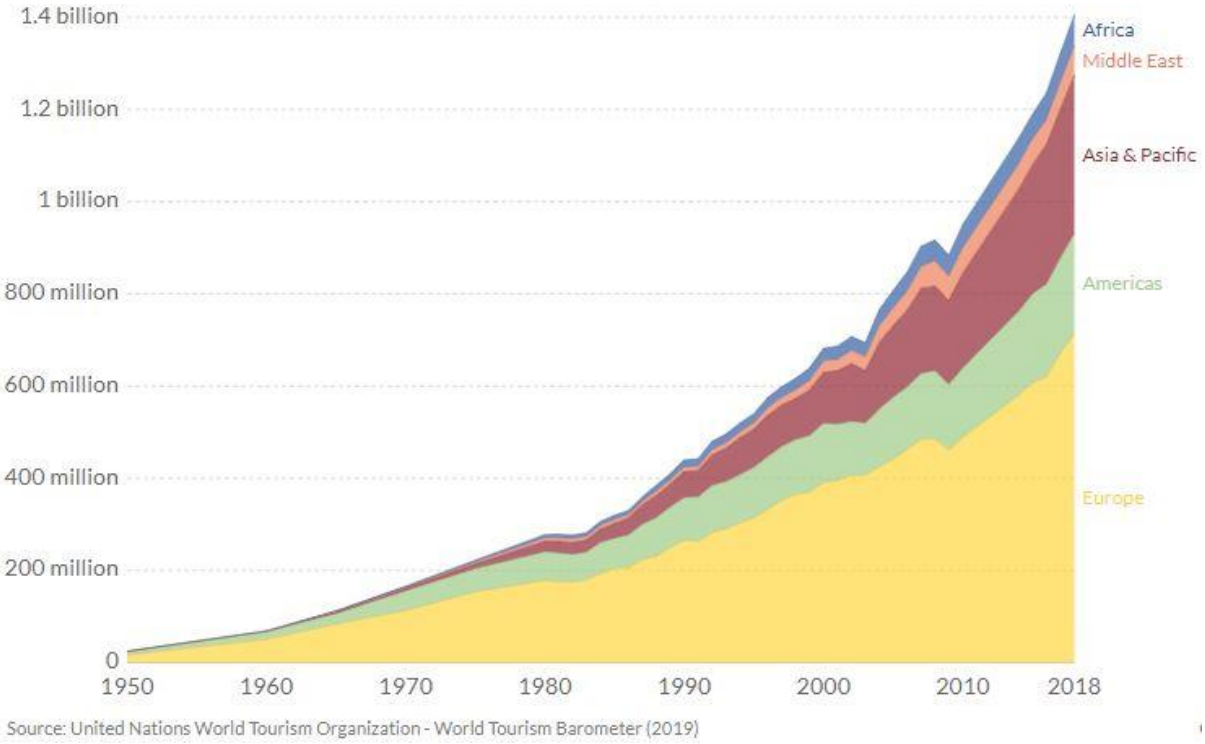
Relativno najpoznatiji oblik analize u menadžmentu je analiza eksternih i internih faktora koji djeluju na poduzeće. SWOT je kratica za snagu, slabosti, prilike i prijetnje. Svrha ove analize jest usklađivanje sposobnosti poduzeća s uvjetima okoline u kojem se nalazi. Ova analiza započima identifikacijom glavnih snaga i slabosti poduzeća rangiranih prema važnosti te identifikacijom prilika i prijetnji rangiranih prema vjerojatnosti njihova nastupanja.

Snage određenog poduzeća mogu biti: visoka efikasnost, kvalitetni proizvodi, visoka kompetencija osoblja i sl. Slabosti mogu biti: niska efikasnost, nekvalitetni proizvodi, needucirano osoblje i sl. Efektivan strateg koristi se SWOT analizom u svrhu identifikacije strategija putem kojih će najbolje iskoristiti snage, a minimizirati slabosti poduzeća te tako ostvariti tržišni napredak i ostvariti misiju, viziju i ciljeve. Ova analiza temelji se na kvalitativnim podacima i lako je razumljiva.

3. Turističko tržište

3.1 Svjetsko turističko tržište

Prema procjenama UN-ove Svjetske turističke organizacije 2019. godine u svijetu će se ostvariti preko 1.4 milijarde turističkih dolazaka. Na tržištu prednjači Europa s preko 700 milijuna turističkih dolazaka, slijedi je Azija i Pacifik s nešto više od 300 milijuna.



Slika 2. Međunarodni broj turističkih dolazaka prema regijama (izvor: UNWTO)

Izvoz od turizma je na međunarodnoj razini 2018. godine iznosio 1.7 trilijuna američkih dolara, odnosno 4% više nego prethodne godine. Prema statističkim podacima to je sedma godina zaredom kako ukupni izvoz od turizma godišnje raste brže nego robni izvoz.[3] Prema podacima turizam u 2019. godini čini 3.2% svjetskog BDP-a, a do 2029. godine procjenjuje se da će činiti 3.6% svjetskog BDP-a. Ukupni doprinos turizma u svijetu teško je izmjeriti, ali se okvirno može odrediti koliko iznose direktni, indirektni i inducirani segmenti udjela turizma u svjetskoj ekonomiji. Konkretno za 2019. godinu ukupni učinci turizma dotiču čak 10.4% svjetskog BDP-a.

Turizam na globalnoj razini 2019. direktno proizvodi oko 125 milijuna radnih mjesta, a do 2029. ta brojka će se popeti do čak 154 milijuna radnih mjesta (porast za 2.1% godišnje kroz

[3] UNWT Tourism Highlights 2018 Edition (https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876)

period od 10 godina). Ukupno na svjetskoj razini, direktno ili indirektno, 2019. turizam omogućuje postojanje čak 328 milijuna radnih mjesta, a do 2029. procjenjuje se da će ta brojka narasti na 420 milijuna.

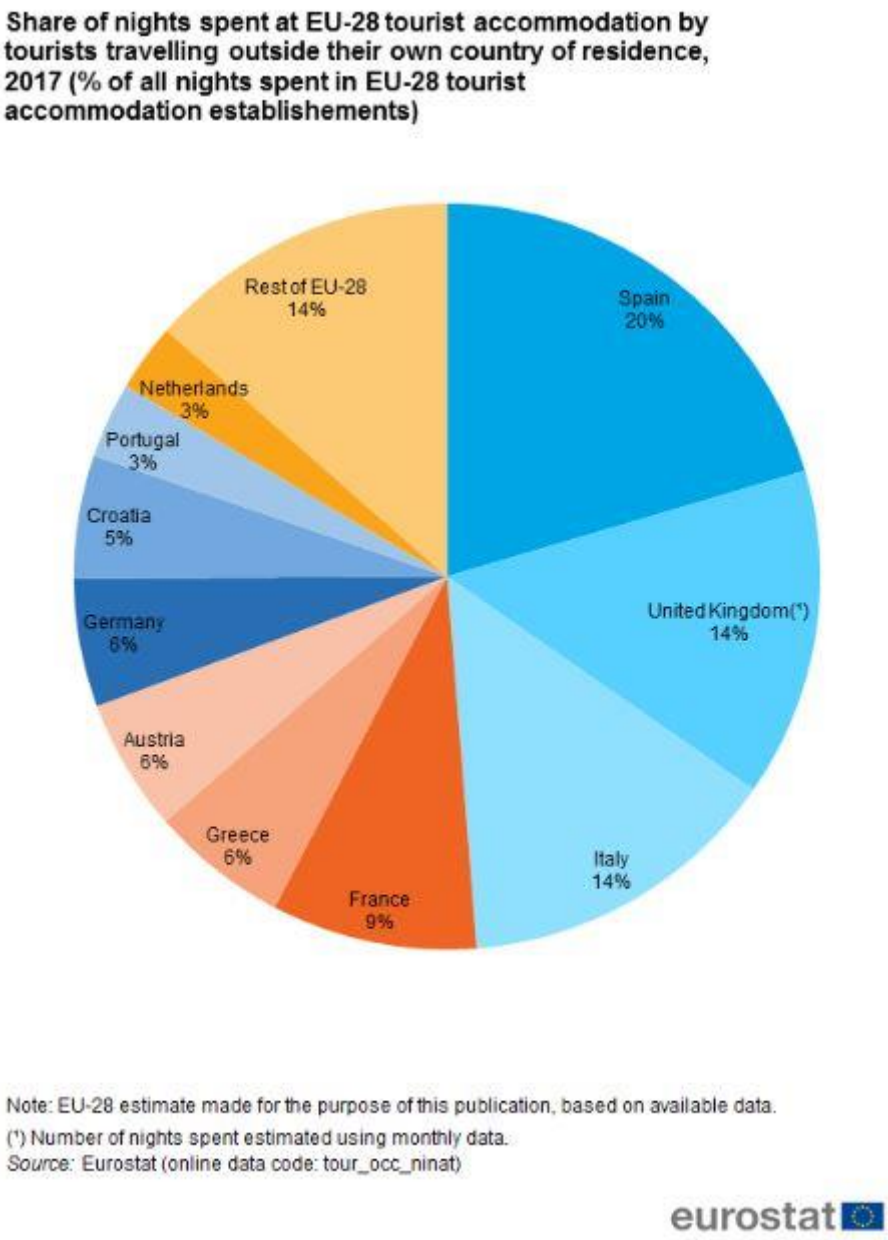
Putovanja u svrhu odmora generiraju 78.5% ukupnih prihoda, dok poslovna putovanja generiraju 21.5%. U daljnjem periodu očekuje se stabilan godišnji rast putovanja u svrhu odmora za 3.9% godišnje, dok se rast poslovnog turizma očekuje za 3.2% godišnje. Potrošnja domaćih turista čini 71.2% ukupne svjetske potrošnje u turizmu, dok 28.8% otpada na inozemne turiste. Rast potonjeg očekuje se za 4% godišnje, dok se rast potrošnje tuzemnih turista procjenjuje na stabilni rast od 3.7% godišnje na svjetskoj razini.[4]

3.2 Turističko tržište Europske unije

Tijekom zadnjih desetljeća turizam je postao ključni pokretač socio-ekonomskog progresa Europske unije. Zadnjih par desetljeća turizam unutar granica EU bilježi konstantni rast da bi 2016. odnio preko 50% turističkih dolazaka te je su tako europske destinacije ostale najposjećenija regija u cijelom svijetu. Ključne europske destinacije kao što su Francuska, Belgija, Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka i Turska u zadnjih su nekoliko godina doživjele određene političke tenzije popraćene ekstremističkim djelovanjima pojedinih terorističkih grupa, ali je unatoč tome turizam pokazao iznimnu otoprnost na geopolitička pitanja te su europske destinacije 2016. godine imale 15 milijuna više turista - ukupno 619 milijuna te godine. Zarada od turizma u 2016. godini procjenjuje se na 406 milijardi eura.

Procjenjuje se da je 2017. godine unutar članica EU bilo preko 656 tisuća turističkih smještajnih jedinica te su zajedno činile preko 31 milijuna kreveta. Jedna trećina kreveta otpada na samo dvije EU države - Francusku i Italiju, a slijedi ih Ujedinjeno Kraljevstvo, Španjolska i Njemačka.[5] Što se tiče nerezidenata, oni su u 2017. godini unutar EU-28 ostvarili preko 3.1 milijarde noćenja. 57.6% noćenja nerezidenata odnosi se na Španjolsku, Ujedinjeno Kraljevstvo, Italiju i Francusku.[6]

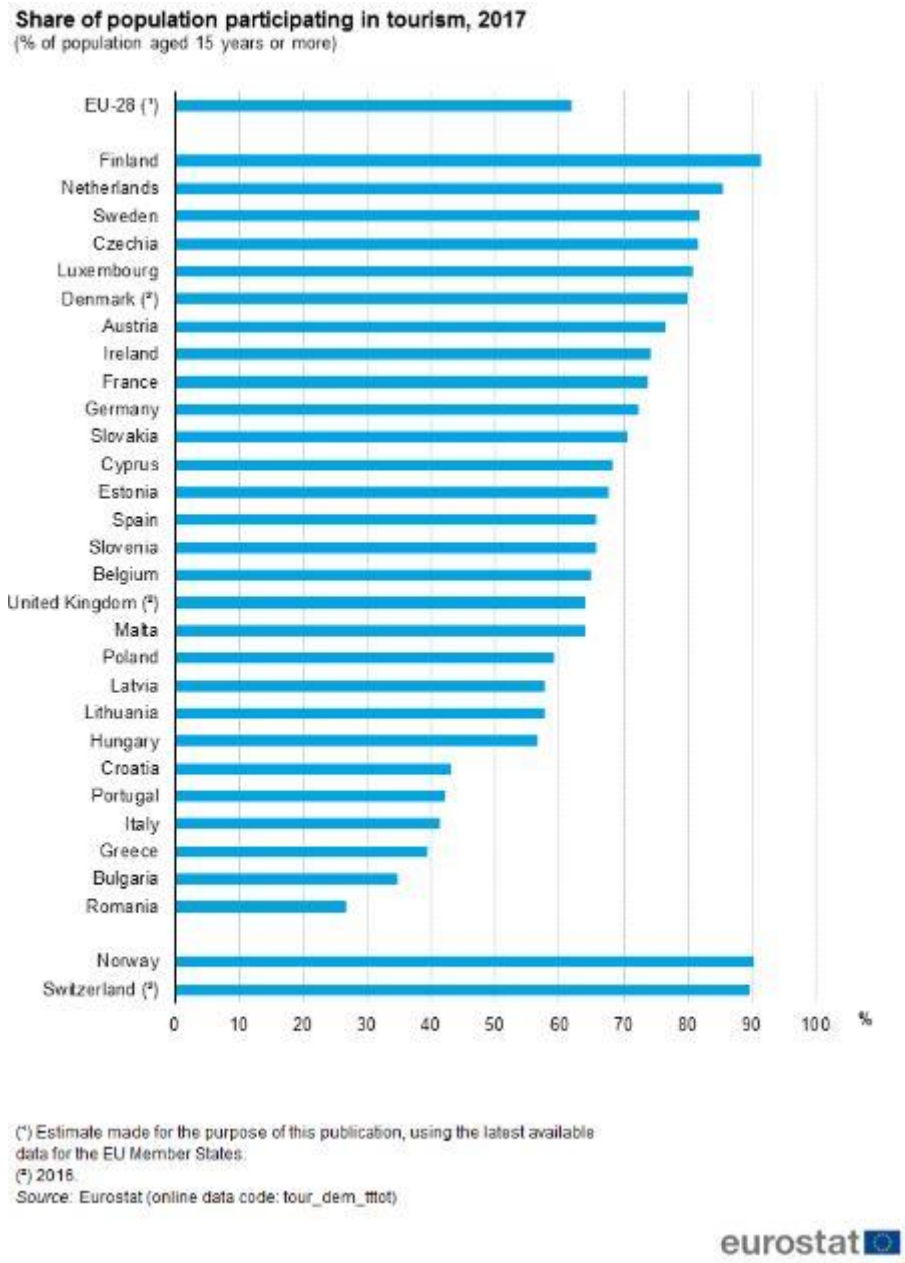
[4] Travel & Tourism Economic Impact 2019 World; World Travel & Tourism Council (https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf)
[5] Bed places in the EU-28: France and Italy predominate; EUROSTAT (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics)
[6] Nights spent by non-residents in the EU-28: Spain on top; EUROSTAT (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics)



Slika 3. Podjela noćenja nerezidenata unutar EU za 2017.

Što se tiče participacije samog stanovništva EU u turizmu na čelu je Finska gdje se procjenjuje da je devet od deset finaca, poviše 15 godina starosti, sudjelovalo u nekom obliku turizma u 2017. godini. Najniži broj turista dolazi iz Rumunjske - tek 26.8%.[7]

[7] Tourism participation: More than nine out of ten residents of Finland participated in tourism; EUROSTAT (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics)



Slika 4. Participacija opće populacije poviše 15 godina u turizmu 2017.

Ako kao parametar uzmemo turističku potrošnju pojedinca Nijemci su na začelju EU. Nijemci su u 2017. na međunarodna putovanja potrošili ukupno 78.8 milijardi eura. Nakon Nijemaca dolaze Britanci s potrošenih 63 milijarde eura, dok treće mjesto zauzimaju Francuzi koji su u 2017. godini potrošili nešto više od 36 milijardi eura. EU države koje najviše zarade od turizma su: Španjolska (60 mlrd eura), Francuska (53.7 mlrd eura), UK (45 mlrd eura).[8]

[8] Tourism expenditure: highest spending by German residents; EUROSTAT (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics)

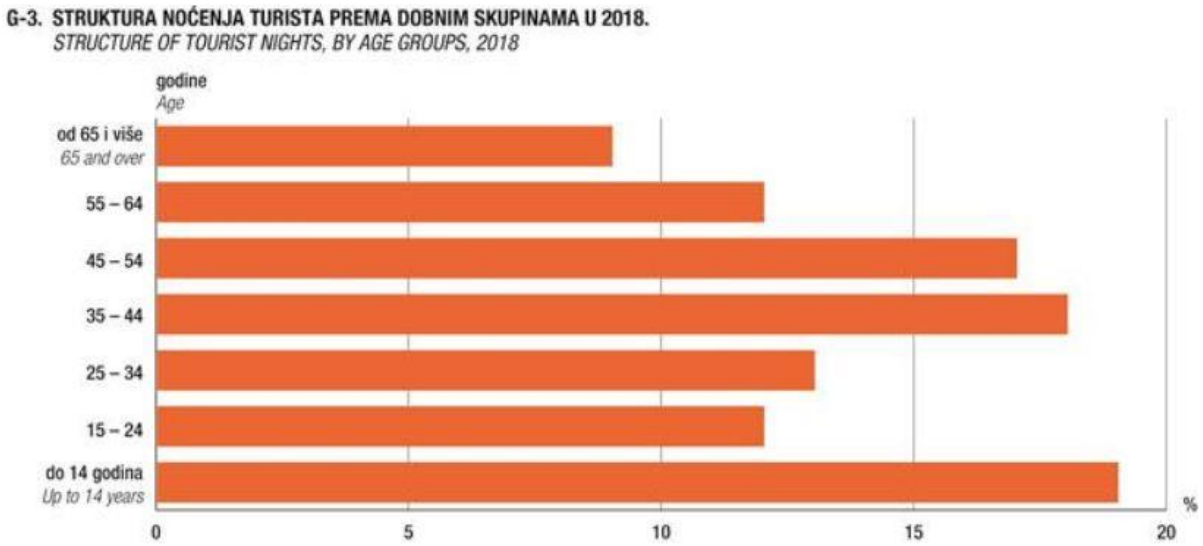
3.3 Turističko tržište Republike Hrvatske

U 2018. godini turistička sezona u Hrvatskoj pokazala je fizičke i financijske pokazatelje rasta s obzirom na godinu ranije te se tako nastavio trend općeg rasta ukupnog turizma u Hrvatskoj. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u Hrvatsku je u prvih devet mjeseci 2018. godine došlo 17 milijuna turista koji su zajedno ostvarili nešto više od 85 milijuna noćenja. Zanimljiv je podatak da je u prvih 9 mjeseci 2018. godine ostvareno 99% noćenja 2017. godine, od toga 6,6% domaći turisti, a 93,3% strani turisti. Što se tiče prihoda od turizma, devizni prihod u prvih pola godine 2018. bilježi rast od 10.1% u odnosu na 2017. godinu.[9]

Tržište turizma pokazuje konstantan rast nakon Domovinskog rata, a u 2015. godini broj noćenja iznosio je 71 milijun, dok je broj turista iznosio nešto manje od 14,4 milijuna. Prosječni broj noćenja po postelji 1995. godine iznosio je 21, a 2015. 70. U 2018. u komercijalnim smještajnim objektima ostvareno je 18,7 milijuna dolazaka i 89,7 milijuna noćenja turista. U odnosu na 2017. broj dolazaka turista porastao je za 7,1%, te porast noćenja za 4,0%. Domaći turisti ostvarili su 2 milijuna dolazaka i 6,5 milijuna noćenja, što je porast dolazaka za 10,0% i porast noćenja za 8,3% u odnosu na 2017. Strani turisti ostvarili su 16,6 milijuna dolazaka i 83,2 milijuna noćenja, što je 6,7% više dolazaka i 3,7% više noćenja u usporedbi s 2017.[10] Najviše dolazaka i noćenja stranih turista u 2018. ostvarili su Nijemci (2,8 milijuna dolazaka i 20,0 milijuna noćenja, što je 16,7% od ukupno ostvarenih stranih dolazaka i 24,0% od ukupno ostvarenih noćenja stranih turista). Slijede noćenja turista iz Slovenije (8,8%), Austrije (8,5%) Poljske (7,3%), Češke (6,2%), Italije (6,0%) te Ujedinjenog Kraljevstva (5,0%).

U 2018. turisti u dobnoj skupini do 14 godina ostvarili su 16,6 milijuna noćenja, što je 18,5% od ukupno ostvarenih noćenja. Slijede turisti u dobnoj skupini od 35 do 44 godine s ostvarenih 16,0 milijuna noćenja, što je 17,9% od ukupno ostvarenih noćenja.

[9] Sektorske analize, studeni 2018; Ekonomski institut Zagreb (https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_turizam_studeni_2018.pdf)
[10] Dolasci i noćenja turista u 2018; DZSS (https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-02_01_2018.htm)



Slika 5. Struktura noćenja prema dobnim skupinama 2018.

3.3.1 Smještajni kapaciteti unutar RH

Do 31. kolovoza 2018. u Republici Hrvatskoj postojalo je 130.576 postelja unutar hotela ia aparthotela. Daleko najveći broj postelja odnosi se na privatne sobe koje bilježe nešto više od 800 tisuća postelja, a slijede ih kampovi i kampirališta sa 235 tisuća postelja. Ukupan iznos svih postelja u Republici Hrvatskoj je 1.266.785. te je 4.9% veće nego u 2017.

Smještajni kapaciteti po vrstama objekata (stanje 31. kolovoza)

	BROJ POSTELJA			STRUKTURA (u %)	
	2017.	2018.	INDEKS 2018./17.	2017.	2018.
Hoteli i aparthoteli	132.576	130.026	98,1	11,0	10,3
Turistička naselja	26.289	26.032	99,0	2,2	2,1
Turistički apartmani	11.854	11.503	97,0	1,0	0,9
Kampovi i kampirališta	241.819	235.745	97,5	20,0	18,6
Privatne sobe	741.509	800.108	107,9	61,4	63,2
Lječilišta	2.011	1.796	89,3	0,2	0,1
Odmarališta	1.968	1.978	100,5	0,2	0,2
Hosteli	16.398	17.420	106,2	1,4	1,4
Ostalo	28.566	40.098	140,4	2,4	3,2
Nekategorizirani objekti	4.437	1.561	35,2	0,4	0,1
UKUPNO	1.207.427	1.266.785	104,9	100,00	100,00

Slika 6. Smještajni kapacitet po vrstama objekata (31. kolovoza 2018.)

Broj smještajnih jedinica po vrstama objekata (stanje 31. kolovoza)

	BROJ SMJEŠTAJNIH JEDINICA		INDEKS 2018./17.	STRUKTURA (u %)	
	2017.	2018.		2017.	2018.
Hoteli i aparthoteli	721	754	104,6	9,1	8,8
Turistička naselja	48	53	110,4	0,6	0,6
Kampovi i kampirališta	284	291	102,5	3,6	3,4
Lječilišta	9	9	100,0	0,1	0,1
Odmarališta	18	18	100,0	0,2	0,2
Hosteli	293	303	103,4	3,7	3,5
Ostalo	6.551	7.092	108,3	82,4	83,1
Nekategorizirani objekti	22	16	72,7	0,3	0,2
UKUPNO	7.946	8.536	107,4	100,0	100,0

Slika 7. Broj smještajnih jedinica po vrstama objekata

Prema broju smještajnih kapaciteta na čelu je Istarska županija sa nešto više od 312 tisuća jedinica, slijede je Splitsko-dalmatinska sa nešto manje od 276 tisuća, a treće mjesto zauzima Primorsko-goranska sa 209.5 tisuća jedinica. Ukupan broj jedinica iznosio je 1.266.785.

Smještajni kapaciteti po županijama (stanje 31. kolovoza)

ŽUPANIJA	BROJ POSTELJA		INDEKS 18./17.	BROJ POSTELJA U HOTELIMA		INDEKS 18./17.
	2017.	2018.		2017.	2018.	
Zagrebačka	1.908	2.472	129,56	403	773	191,8
Krapinsko-zagorska	2.735	3.052	111,59	1.371	1.357	99,0
Sisačko-moslavačka	1.141	1.172	102,72	217	219	100,9
Karlovačka	8.288	13.880	167,47	746	782	104,8
Varaždinska	2.428	3.205	132,00	773	796	103,0
Koprivničko-križevačka	676	660	97,63	357	317	88,8
Bjelovarsko-bilogorska	843	916	108,66	218	218	100,0
Primorsko-goranska	202.586	209.563	103,44	24.285	23.349	96,1
Ličko-senjska	44.222	48.052	108,66	2.424	2.258	93,2
Virovitičko-podravska	705	720	102,13	141	180	127,7
Požeško-slavonska	596	862	144,63	0	19	-
Brodsko-posavska	1.093	1.189	108,78	299	324	108,4
Zadarska	160.501	168.790	105,16	7.908	8.062	101,9
Osječko-baranjska	2.511	2.888	115,01	951	963	101,3
Šibensko-kninska	97.237	101.874	104,77	8.260	8.322	100,8
Vukovarsko-srijemska	1.872	1.924	102,78	698	478	68,5
Splitsko-dalmatinska	263.597	275.946	104,68	24.183	24.136	99,8
Istarska	306.040	312.578	102,14	29.815	29.542	99,1
Dubrovačko-neretvanska	90.851	94.675	104,21	20.244	19.144	94,6
Međimurska	1.538	1.646	107,02	606	665	109,7
Grad Zagreb	16.059	20.721	129,03	7.253	6.632	91,4
UKUPNO	1.207.427	1.266.785	104,92	131.152	128.536	98,0

Slika 8. Smještajni kapaciteti po županijama (31. kolovoza 2018.)

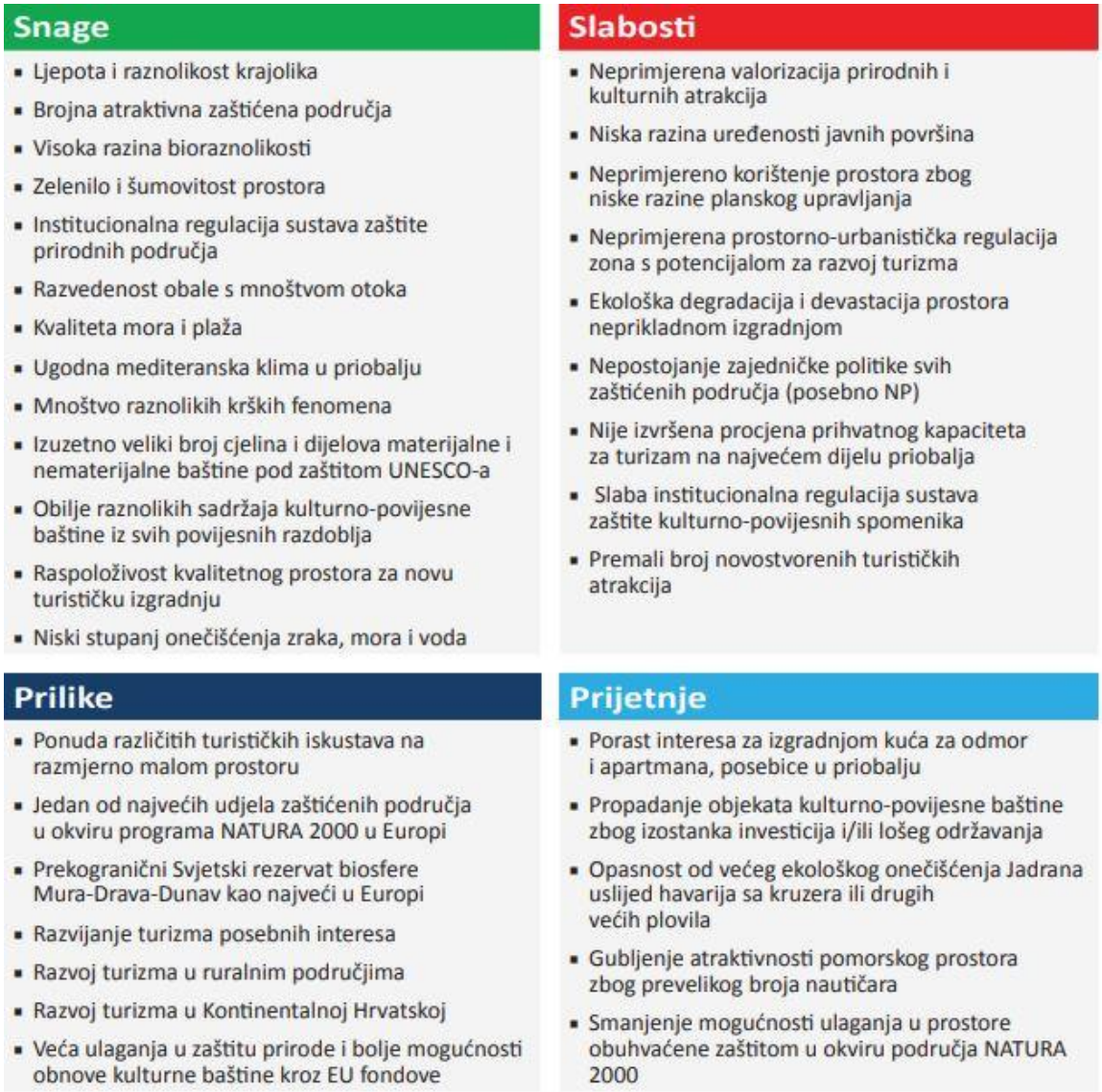
4. Strateški menadžment u turizmu Republike Hrvatske

Hrvatski Sabor je na sjednici održanoj 26. travnja 2013. godine usvojio Strategiju razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine. Unutar Akcijskog plana Strategije definirano je 26 prioritetnih mjera turističke politike koje imaju zadaću podizanja konkurentnosti Hrvatske kao destinacije. Mjere u funkciji podizanja konkurentnosti hrvatskog turističkog proizvoda usmjerene su ponajprije na učinkovitost upravljanja destinacijskim turističkim proizvodom te na povećanje kvalitete usluživanja i profitabilnosti poslovanja pojedinačnih gospodarskih subjekata.[11] No, značajnije povećanje učinkovitosti turističke aktivnosti nije moguće ni bez stvaranja institucionalnog okvira za 'oslobađanje' i/ili poticanje turističkog poduzetništva, niti bez uvođenja promjena u organizaciju postojećeg sustava upravljanja cjelokupnom turističkom aktivnosti. U dokumentu[12] Ministarstva turizma postavljen je cilj akcijskog plana, a on glasi: "uspostava strateških smjernica za usuglašeno djelovanje glavnih nositelja turističke i gospodarske politike na nacionalnoj razini u funkciji postupnog podizanja konkurentske sposobnosti hrvatskog turizma". U istom dokumentu naglašeni su tzv. "stupovi konkurentnosti" na kojima se temelji cijela akcija: zakonodavstvo, ekološka održivost, osobna sigurnost, zdravlje i higijena, važnost turizma za zemlju, infrastruktura za zračni prijevoz, infrastruktura za kopneni prijevoz, turistička infrastruktura, ICT infrastruktura, cjenovna konkurentnost turizma, ljudski potencijali, sklonost prema razvoju turizma, prirodni resursi i kulturni resursi. Sama Strategija[13] predviđa nove investicije u visini od 7 milijardi eura, povećanje hotelskog udjela (sa 13% na 18%), povećanje kvalitete obiteljskog smještaja i smještaja u kampovima, novih 20-22 tisuće direktnih i 10 tisuća indirektnih radnih mjesta te povećanje turističke potrošnje na 14,3 milijarde eura (inozemna + tuzemna). Sama Strategija nudi više od deset točaka turističkih investicija: ubrzano rješavanje imovinsko-vlasničke problematike, izrada i provedba programa privatizacije turističkih poduzeća u većinskom državnom vlasništvu, gospodarsko aktiviranje turistički interesantnih objekata/lokaliteta kojima upravlja Agencija za upravljanje državnom imovinom (sada DUUDI), pokretanje novih programa za poticanje razvoj malih, srednjih i velikih poduzetničkih poduhvata u turizmu,

[11] https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf
[12] https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/131210-p_konkurentnost.pdf
[13] https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/160120_2-mjere_turist_polit.pdf

nacionalni program razvoja malih obiteljskih hotela. nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja, akcijski plan razvoja nautičkog turizma – yachtinga, akcijski plan zdravstvenog turizma, akcijski plan kulturnog turizma, akcijski plan kongresne ponude, program razvoja cikloturizma te promocija investicija u turizmu.

SWOT analizom Instituta za turizam[14] zaključene su sljedeće stvari:



Slika 9. SWOT analiza hrvatskog turizma (izvor: Institut za turizam)

4.1 Usklađivanje zakonskog okvira u funkciji jačanja poduzetništva

[14] SWOT analiza hrvatskog turizma; Institut za turizam (http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf)

Kako bi se što efikasnije upravljali turističkim razvojem potrebno je prije svega uskladiti zakonodavne okvire koji imaju doticaja s turizmom u cijelosti. U Republici Hrvatskoj ovaj sektor je reguliran s nekoliko specijaliziranih zakona, odnosno nizom općih i provedbenih propisa koji su u nadležnosti (donošenje i izvršavanje) različitih tijela državne uprave. Prije svega radi se o Zakonu o gradnji i prostornom uređenju, Zakonu o šumama, Zakonu o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, Zakonu u upravljanju državnom imovinom, Zakonu o pomorskom dobru i morskim lukama, Zakonu o turističkom i ostalom građevinskom zemljištu i drugima. Sve ove propise potrebno je proceduralno urediti i jasno napisati jer se u postojećim rješenjima investitori jako teško snalaze.[15] Strategija razvoja turizma konkretne mjere zakonodavne promjene donosi u više zakona. Zakon o prostornom uređenju i gradnji izmjenama i promjenama ima za cilj pojašnjavanja načina upravljanja etažiranim dijelovima u turističkim zonama kako bi se spriječila "apartmanizacija" i nenamjensko raspolaganje, omogućavanje izgradnje golf igrališta na šumskom zemljištu bez potrebe njihove prethodne prenamjene u građevinsko zemljište, omogućavanje prenamjene šumskog zemljišta u građevinsko područje gdje se grade zgrade, utvrđivanje samo dvije vrste turističkih zona (čvrsti objekti i kampovi), usklađivanje naziva i vrsta turističkih smještajnih objekata unutar propisa te uvrštavanje određenog broja vojnih zona na koje Ministarstvo obrane dugoročno ne računa u odgovarajuće prostorno planske dokumente jedinica lokalne samouprave.

4.1.1 Izmjene i dopune propisa i mjera s područja rada i zapošljavanja

Ovim mjerama država nastoji intervencijom u turističko tržište povećati mogućnost zapošljavanja u okviru jednostavnijih i neformalnih oblika zapošljavanja te omogućiti korištenje prilagodljivih oblika organizacije radnog vremena i odmora. Generalni cilj je povećanje i poticanje zapošljavanja unutar turističkog sektora koji većinom ovisi o sezonskim zaposlenicima te se upravo njima želi omogućiti povoljna klima za zapošljavanje i rad. Mjerama aktivne politike zapošljavanja koje se donose u godišnjim ciklusima potiče se zapošljavanje u turizmu, i to u obliku potpora za očuvanje radnih mjesta stalnih sezonskih radnika, odnosno u obliku sufinanciranja zapošljavanja osoba na određeno ili neodređeno vrijeme koje su u turizmu radile sezonski te uz posebne uvjete za provedbu ovih mjera.

[15] Mjera 1. str. 71: https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/Arhiva//75.%20-%207.pdf

4.1.2 Izmjene i dopune Zakona o pomorskom dobru i morskim lukama

Ove mjere, tj. izmjene i dopune zakona donose se ponajprije zbog unaprijeđenja procesa izdavanja koncesija u turizmu. Strategija za svoj cilj ima skraćivanje procedura za utvrđivanje granica pomorskog dobra, propisivanje mogućnost odobravanja koncesije na zahtjev, a ne isključivo preko natječaja, uspostava zatvorenih koncesija na pomorskom dobru te priznavanje dosadašnjih ulaganja u plaže i ugostiteljsku djelatnost. Dokumentom se utvrđuju i mogućnosti i potrebe redefiniranja naknada za plaže.

4.1.3 Izmjene i dopune Zakona o šumama, Zakona o zaštiti kulturnih dobara te Zakona o turističkom i ostalom građevinskom zemljištu

U okviru reformi Zakona o šumama država želi omogućiti razvoj novih investicija u turizmu u šumi i na šumskom zemljištu uz obaveznu zaštitu šuma i šumskog fonda. Kulturna dobra također predstavljaju značajan turistički resurs, a različito i diskrecijsko postupanje u postupku utvrđivanja zaštite jedan je od ključnih problema s kojima se u praksi susreću potencijalni investitori. Izmjenama Zakona država će jasnije definirati uvjete, kriterije, financijske okvire i rokove za utvrđivanje statusa kulturnog dobra. Izmjenama i dopunama Zakona o turističkom i ostalom građevinskom zemljištu država rješava probleme definiranja stvarne površine kampova i njihovih urbanističkih površina, kao i statusa zemljišta i drugih nekretnina u vlasništvu drugih osoba, a vlasničke odnose između Republike Hrvatske i trgovačkih društava riješiti onako kako je to Zakonom propisano za turistička naselja i hotele. Takvim zakonskim rješenjem otklonile bi se i dvojbe o ustavnosti odredbi Zakona koje propisuju uspostavu suvlasničke zajednice u kampu.

4.1.4 Ubrzano rješavanje imovinsko-vlasničke problematike i investicijska strategija

Riješeni imovinsko-pravni odnosi predstavljaju preduvjet za svaku ozbiljnu investiciju unutar turističkog sektora. Od strateškog je interesa za svaki sektor da se imovinsko-pravni odnosi riješe što brže i “bezbolnije”. Konkretne mjere za ubrzanje rješavanja imovinsko-pravnih odnosa za cilj imaju ubrzanje investicijske djelatnosti jer se neusklađena i nedovoljno riješena zakonska rješenja negativno odražavaju na investicijsku aktivnost. Ukupno očekivanja investicijska aktivnost do 2020. iznosi oko 7 milijardi eura, a temelji se na katalogu hrvatskih turističkih investicija u različitim fazama pripremljenosti, uključujući i analizu prostornih

planova jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, investicijskim planovima hrvatskih turističkih poduzeća, investicijskim planovima potencijalnih investitora te planiranoj izgradnji vezova sukladno Strategiji razvoja nautičkog turizma RH, 2009.–2019.

4.2 Investicije po sektorima

Nova izgradnja resorta i hotela uključuje individualne i tzv. integrirane mixed-use resorte te se temelji na izgradnji oko 20 tisuća novih hotelskih soba i ulaganju od oko 2,2 milijarde eura. Prostorna distribucija nove hotelske izgradnje bila bi kako slijedi:

- Istra - izgradnja oko 4.000 hotelskih soba i pripadajućih sadržaja uključujući i realizaciju projekta Brijuni Rivijera
- Kvarner – izgradnja oko 2.000 hotelskih soba
- Zadarsko područje – izgradnja oko 3.000 hotelskih soba
- Šibensko područje – izgradnja oko 1.000 hotelskih soba
- Splitsko područje – izgradnja oko 3.000 hotelskih soba
- Dubrovačko područje – izgradnja oko 4.000 hotelskih soba
- Kontinentalna Hrvatska – izgradnja oko 3.000 hotelskih soba

Obnova i rekonstrukcija postojećih hotelskih kapaciteta odnosi se na potrebu daljnjeg unapređenja smještajne ponude i dodatnih sadržaja, osobito u poduzećima koja su još uvijek u pretežitom državnom vlasništvu te u poduzećima koja su, doduše odvijao izrazito sporo. Investicije se procjenjuju na petnaestak tisuća soba te dodatnom investicijskom potencijalu od oko 825 milijuna eura. Ulaganje u male obiteljske hotele i pansione procjenjuje se na 295 milijuna eura, a na izgradnju novih 200 hotela, odnosno transformaciju obiteljskog smještaja (kućanstva) u hotele, odnosi se 265 milijuna eura, dok preostalih 30 milijuna eura ide na podizanje kvalitete postojeće ponude i unapređenje dodatnih sadržaja.

Ulaganje u ploveće male hotele procjenjuje se na 110 milijuna eura, pri čemu se na izgradnju novih 100 brodova odnosi 100 milijuna eura, a preostalih 10 milijuna eura na podizanje kvalitete postojeće ponude. Kamp ponuda bit će obogaćena u iznosu od oko 400 milijuna eura, a podrazumijeva ulaganje u nove kampove (170 milijuna eura), odnosno u podizanje kvalitete postojećih (230 milijuna eura) i unapređenje dodatnih sadržaja. Ulaganja u smještaj u kućanstvima predviđaju se u visini od 700 milijuna eura, a odnose se na ulaganja u rekonstrukciju i podizanje kvalitete smještaja te unapređenje dodatnih sadržaja.

Ulaganja u luke nautičkog turizma predviđaju investicijski potencijal vezan uz unapređenje ponude luka nautičkog turizma u iznosu od oko 552 milijuna eura, od čega se 475 milijuna eura odnosi na izgradnju novih vezova u novim i postojećim marinama i lukama, a 77 milijuna eura na podizanje razine kvalitete ponude postojećih marina i luka. Ulaganja u novostvorene turističke atrakcije odnose se na poduzimanje niza investicija u osiguranje različitih objekata turističke infrastrukture kao što su: golfska igrališta (izgradnja oko 30 igrališta i ukupna investicija od 210 milijuna eura), tematski parkovi (ulaganja od oko 300 milijuna eura), kongresni centri (izgradnja barem dva kongresna centra u koje je potrebno uložiti oko 46 milijuna eura) i sl.

4.3 Korištenje EU fondova

Ulaskom Republike Hrvatske u punopravno članstvo Europske Unije, RH je postala jedna od korisnica sredstava iz EU fondova. U razdoblju od 2014.-2020. RH je iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova na raspolaganju imala ukupno 10,676 milijardi eura. Prioriteti za turizam u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. su: jačanje gospodarstva primjenom istraživanja i inovacija, korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija, poslovna konkurentnost, promicanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije, klimatske promjene i upravljanje rizicima, zaštita okoliša i održivost resursa, povezanost i mobilnost te obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje. Mjere za turizam predstavljaju: razvoj poljoprivrednih gospodarstava i poslovanja, temeljne usluge i obnova sela u ruralnim područjima te ulaganje u razvoj šumskog područja i u poboljšanje održivosti šuma.[16]

4.4 Aktiviranje turistički interesantnih objekata u državnom vlasništvu

Proces privatizacije poduzeća u većinskom ili potpunom državnom vlasništvu u djelatnosti ugostiteljstva još nije završen, dijelom i zbog neriješene imovinsko-vlasničke problematike na neprivatiziranoj državnoj imovini. Mjera se odnosi na uspostavu institucionalnog okvira za realizaciju i optimiranje daljnjeg tijeka tog procesa.[17] Neprivatizirana turističko-ugostiteljska

[16] Mrežne stranice Ministarstva turizma (https://mint.gov.hr/istaknute-teme/eu-programi-za-turizam/9814)
[17] Strategija razvoja turizma 2014.-2020. str. 74 (https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/Arhiva//75.%20-%207.pdf)

poduzeća nalaze se u bitno različitom ekonomskom položaju s aspekta poslovnih rezultata, strukture bilance i konkurentnosti proizvoda te se shodno tome privatizacijski proces provodi "ad hoc" prema različitim privatizacijskim modelima. Uz sređivanje imovinsko-vlasničke problematike, objektivna analiza tržišne pozicije i potencijala pojedinih poduzeća temelj je za definiranje prikladnog modela, strategije i vremenske dinamike njihove privatizacije. Od posebnog interesa su neaktivni vojni objekti, industrijska postrojenja te ostali lokaliteti u vlasništvu RH, lokalne ili regionalne samouprave.

Novi razvojno-investicijski poduhvati u poboljšanje smještajne ponude na državnoj imovini dijele se na brownfield i greenfield projekte. Brownfield projekti kao prioritet imaju revitalizaciju 'umornih' objekata postojeće turističke ponude, uključujući i objekte kojima upravlja agencija AUDIO, odnosno turistifikacija već postojećih, ali napuštenih industrijskih i vojnih objekata i uništenih područja. Greenfield projekti su projekti razvoja novih objekata smještajne ponude koji se prioritetno usmjeravaju na već djelomično izgrađene i infrastrukturno opremljene razvojne zone u svhhu minimiziranja troškova izgradnje, odnosno kako bi se nove, još 'netaknute' turističke zone čuvale za posebno značajne projekte.

4.5 Proaktivna fiskalna politika u turizmu i investicije

Fiskalna politika podrazumijeva odnos države prema poreznom i nametnom (parafiskalnom) opretećenju u odnosu na poslovanje gospodarskih subjekata. Kako turizam predstavlja najbrže rastuću industriju, potrebna su kontinuirane velike investicije radi ukupnih koristi koje turizam donosi cijelom gospodarstvu. Prioritet ovih mjera i reformi postavljen je na najvišu razinu, a važnost na "izuzetno važan".[18] Unatoč preferencijalnom statusu oporezivanja ugostiteljskih usluga porezom na dodanu vrijednost, fiskalno opterećenje dodane vrijednosti kao i ukupno fiskalno i parafiskalno opterećenje turističke aktivnosti veće je nego u zemljama relevantnog konkurentskog kruga što RH čini manje konkurentnom. Nositelj reformi je Ministarstvo financija u suradnji s Ministarstvom turizma, a za cilj imaju: valoriziranje učinaka postojećeg fiskalnog i parafiskalnog opterećenja, sagledavanje mogućnosti za moguće smanjenje fiskalne presije (PDV, porez na dobit, porez na plaće, doprinosi i sl.). Posebna pozornost posvećuje se različitim parafiskalnim davanjima te prilagođavanju njihova obračuna sezonskom poslovanju

[18] Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske; Izvještaj 11 (http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-11-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf)

i stvarnom korištenju kapaciteta. Zadaća države u ovom smislu je pronalazak najboljeg rješenja za rasterećivanje turističkog sektora od porezne presije i parafiskalnih nameta kako bi se podigla ukupna konkurentnost turističkog sektora te unaprijedio/ubrzao razvoj istog. Za promjenu generalno nepovoljnog imidža Hrvatske kao nedovoljno atraktivne zemlje za ulaganje, osim brzog i učinkovitog uklanjanja velikog broja administrativnih barijera kako na legislativnoj, tako i na provedbenoj razini, potrebno je održavati barem jednu, turizmu posvećenu, investicijsku konferenciju godišnje. Osim održavanja investicijskih konferencija, povećanje investicijske potražnje za turističkim razvojnim projektima u Hrvatskoj osiguravat će se i sustavnim obilaženjem globalno prepoznatih investitora i/ili kreatora imidža.[19]

4.6 Nacionalni program razvoja malih obiteljskih hotela

Mali obiteljski hoteli razmješteni duž jadranske obale i kontinenta predstavljaju izuzetno privlačne smještajne kapacitete različitim tržišnim nišama, a osobito tržištu turizma posebnih interesa. U tom smislu, riječ je o smještajnim objektima koji sadržajno donose različitost i proizvodno tematiziraju turističku ponudu RH. Također, riječ je o smještajnoj ponudi čija izgradnja predstavlja interesantan prostor za privatne inicijative malog i srednjeg domaćeg poduzetništva.[20]

Kako bi se efektivno proveo zacrtani strateški cilj, Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine preporučila je izradu Nacionalnog programa unapređenja ponude malog obiteljskog hotelijerstva kojim bi trebao potaknuti sljedeće:

- stvaranje primjerenijeg i poticajnijeg institucionalnog okruženja za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva ponajviše kroz fleksibilnije radno zakonodavstvo, odnosno kroz manje rigidno propisivanje minimalnih tehničkih uvjeta čime bi se stvorili uvjeti za ravnopravniju tržišnu utakmicu s relevantnim konkurentskim okruženjem;
- podizanje razine znanja i vještina za potrebu pripreme projektne dokumentacije, efikasne i ekološki odgovorne izgradnje i opremanja objekta te za potrebe uspješnog

[19] Strategija razvoja turizma do 2020. (https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/Arhiva//75.%20-%207.pdf)
[20] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva (https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009_160128_akc_p_moh.pdf)

tržišnog pozicioniranja i učinkovitog vođenja aktivnosti u sferi tekućeg operativnog poslovanja;

• uspostava primjerenog sustava financijskih i fiskalnih poticaja temeljem kojih bi se povećao interes za izgradnju malih obiteljskih hotela, uključujući i transformaciju određenog dijela apartmanske ponude u obiteljske hotele i 'bed & breakfast' pansione.

Slika 10. Temeljne odrednice razvojne vizije malog obiteljskog hotelijerstva u RH[21]

Razvojne smjernice malog obiteljskog hotelijerstva do 2020. su: partnerstvo, institucionalna deregulacija, ekološka odgovornost (primjena suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja u gradnji i opremanju objekata obiteljskog smještaja), "ne samo sunce i more" (turizam aktivnosti - cikloturizam, ronilački turizam, pustolovni i sportski turizam, ekoturizam, kreativni turizam, turizam u ruralnom okruženju i sl.), razvoj na području cijele Hrvatske, autentičnost i kreativnost, inovativni tržišni nastup te kultura kvalitete.[22]

[21] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, str. 35 (https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009_160128_akc_p_moh.pdf)

[22] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, str. 34 (https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009_160128_akc_p_moh.pdf)

4.7 Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja

Obiteljski smještaj u kućanstvima (kuće/stanovi za iznajmljivanje, turistički apartmani, sobe) danas čini polovicu raspoloživog registriranog komercijalnog smještajnog kapaciteta Hrvatske. Kako bi se efikasnije komercijalizirao te povećano njegov operativni učinak potrebno je razraditi kriterije izvrsnosti i kvalitete usluživanja prema pojedinim pojavnim oblicima smještaja u kućanstvima te pokrenuti njihovu primjenu kroz programe edukacije pružatelja usluga obiteljskog smještaja.

Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine predvidjela je pokretanje izrade Nacionalnog programa za unapređenje obiteljskog smještaja, pri čemu su posebno naglašene sljedeće aktivnosti:[23]

- stvaranje pozitivnog institucionalnog okruženja za unapređenje kvalitete smještaja u domaćinstvima, utvrđivanje minimalnih tehničkih uvjeta u skladu s relevantnim konkurentskim okruženjem, nadopuna kriterija za kategoriziranje smještaja u domaćinstvima te razrada kriterija izvrsnosti i kvalitete usluživanja prema pojedinim pojavnim oblicima smještaja u kućanstvima te stvaranje pozitivnijeg fiskalnog okruženja za male iznajmljivače
- povećanje znanja i stručnih vještina za uspješno vođenje poslovanja osmišljavanjem, pripremom i realizacijom konkretnog i opsežnog programa edukacije pružatelja usluga obiteljskog smještaja;

[23] Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja (https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/009_160128_obiteljski.pdf)

Slika 11. Temeljne odrednice razvojne vizije obiteljskog smještaja RH[24]

Razvojne smjernice uključuju: partnerstvo, institucionalno dereguliranje, ekološku odgovornost, "ne samo sunce i more", "ne samo duž priobalja" (pažnju valja usmjeriti i ka razvoju obiteljskog smještaja u jadranskom zaleđu i kontinentalnom prostoru), autentičnost i kreativnost, inovativni tržišni pristup te kulturu kvalitete.

4.8 Stvaranje poduzetničkih klastera

Umrežavanje razvojnih sudionika određenog sektora predstavlja stvaranje poduzetničkih klastera. U cilju jačanja poduzetničke aktivnosti nužno je poticati klastersko udruživanje: suradnja, razmjena iskustva, zaštita kvalitete, unapređivanje kvalitete, lakši tržišni nastup i sl. Također treba povezati i umrežiti proizvođače i turistički sektor - hrvatski proizvođači morali bi se jače povezati s turističkim sektorom kako bi se kvalitetni domaći proizvodi predstavili međunarodnoj potražnji što će postupno utjecati na jačanje njihove konkurentske sposobnosti te im služiti kao dodatna i 'besplatna' promocija. Klasteri se također mogu stvoriti tematiziranjem turističke ponude na primjeru ruralnog tematskog turizma (različite teme, npr. organska proizvodnja, jahanje, cikloturizam i sl.). Važnost uspostave klastera očituje se i kroz

[24] Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja, str. 31 (https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/009_160128_obiteljski.pdf)

povlačenje sredstava iz EU strukturalnih fondova koji također blagonaklono gledaju na formiranje i udruživanje poduzetnika (u ovom slučaju turističkih objekata) u klastere.

4.9 Akcijski plan razvoja nautičkog turizma

Ovaj dokument jedan je od dokumenata koji služi realizaciji Strategije razvoja turizma do 2020. godine. Izvršitelj dokumenta je Ministarstvo turizma RH s ciljem izvršavanja i definiranja pojmova i ciljeva u svezi nautičkog turizma iz same Strategije. Dokument se odnosi na nautički turizam kojeg isti definira kao "vrsta turizma u kojoj je glavni motiv putovanja plovidba, odnosno s njom povezani doživljaju na vodi i kopnu". Najčešće su to višednevni boravci na brodovima, krstarenja i sl. pa su se shodno tome pojavila dva pojma nautičkog turizma - jahting i kruizing. Strateškim menadžmentom na razini Republike Hrvatske intervenira se u sektor nautičkog turizma u sljedećim stvarima: jahting turizam - jahtarenje, domaća višednevna brodska krstarenja (domaći kruizing), međunarodna brodska krstarenja (kruizing) te međunarodna riječna krstarenja.[25]

Kao ciljeve daljnjeg razvoja jahtarenja u Hrvatskoj država je odredila posebne ciljeve razvoja kao što su: uređivanje i usklađivanje legislative i terminologije, povećanje kapaciteta vezova, prilagođavanje porezne politike konkurentskim zemljama (zadržati stopu PDV-a od 13% u čarteru i razmotriti mogućnost smanjenja na razinu konkurentskih zemalja (5 do 7%), te razmotriti mogućnost smanjenja PDV-a marinama), ustroj sustava podataka i praćenja istih, unapređenje promocije, povećanje potrošnje jahtaša i prihoda od jahtinga, povećanje sigurnosti plovidbe i sigurnosti na moru te povećanje domaće proizvodnje plovila i opreme za plovila. Također, naglasak je stavljen i na aktivne mjere protiv suzbijanja pojave tzv. "crnog čartera" i sl. protupravnih poslovnih aktivnosti.

Kao ciljeve daljnjeg razvoja višednevnih domaćih brodskih krstarenja u Hrvatskoj država je odredila posebne ciljeve razvoja kao što su: povećanje broja vezova i osiguranje sigurnog veza u lukama koje su otvorene za javni promet, osiguravanje potrebnog broja matičnih luka, tj. zimovališta za brodove, obnova i povećanje flote, unapređenje promocije, ustroj sustava podataka i praćenje istog, uvođenje 'zelene' tehnologije i inovacije, povećanje potrošnje turista te povećati sigurnost plovidbe i općenito sigurnost na moru. Nositelji ovih aktivnosti su

[25] Akcijski plan razvoja nautičkog turizma (https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi//005_151022_akc_p_nautic.pdf)

Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture te lučke uprave uz pomoć Ministarstva turizma, Hrvatske gospodarske komore, TZ-a i privatnih poduzetnika. Kao izvor financiranja ovih aktivnosti dokument navodi Operativni program Europske Unije "Konkurentnost i kohezija 2014.-2020." te drugi EU fondovi za razvoj, a dio sredstava osigurat će Ministarstvo pomorstav, prometa i infrastrukture te lučke uprave.

Kao ciljeve daljnjeg razvoja međunarodnih brodskih krstarenja država je odredila posebne ciljeve razvoja kao što su: unapređenje proizvoda i promocije hrvatskih kruizing destinacija, ustroj učinkovitog sustava zaštite okoliša i prirode, povećanje potrošnje posjetitelj kruzera, ustroj informacijskog sustava, uvođenje 'zelene' politike, tehnologije i inovacije, podizanje razine vještina i kompetencije, unapređenje suradnje dionika u destinaciji te učinkovito upravljanje zagađenjima i rizicima.

4.10 Razvoj zdravstvenog turizma

Zdravstveni turizam iz godine u godinu sve više raste na svjetskoj razini te polako postaje jedan od vodećih proizvoda turističke ponude Republike Hrvatske. RH ima određene komparativne prednosti za razvoj istog, a to su ponajprije: stručni kadar, dobra reputacija zdravstvenih usluga, pristupačne cijene, povoljna klima i priroda i sl. Dokument za cilj ima sljedeće aktivnosti:[26]

- Sadržajna diversifikacija postojećih termalnih/talaso lječilišta i/ili specijalnih bolnica treba se postići novim ulaganjima, a postojeća lječilišta i specijalne bolnice treba dodatno opremiti sadržajima primjerenim potrebama različitih segmenata potencijalnih korisnika medicinskih i wellness te rekreacijskih usluga.
- Osuvremenjivanje ponude postojećih termalnih/talaso lječilišta i/ili specijalnih bolnica. Osim osuvremenjivanja i/ili izgradnje dijagnostičkih i terapijskih centara, potrebno je podići kvalitetu smještajnih kapaciteta (izjednačavanje s hotelskim standardima više kategorije) te urediti, odnosno izgraditi određeni zabavni sadržaj.
- Izgradnja novih zdravstveno-turističkih sadržaja, uspostava nekoliko potpuno novih zdravstveno-turističkih centara/destinacija.
- Strateški povezati pružatelje usluga zdravstvenog turizma u cilju osiguranja kvalitete usluge (intrasektorski, intersektorski te povezivanje i suradnja znanstvenih institucija, gospodarstva i javnih institucija sukladno načelima Triple Helix koncepta)

[26] Akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma (https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//150608_AP_%20Zdravstveni%20turizam.pdf)

• Uspostaviti sustave poticaja u cilju razvoja konkurentne zdravstveno turističke ponude imajući u vidu da je velik broj objekata zdravstvene ponude lociran na kontinentu - korištenje sredstava EU fondova.

Institucionalni okvir	Tržišna prepoznatljivost	Razvoj proizvoda	Podizanje znanja i vještina
Reguliranje pružanja usluga holističkog i medicinskog wellnessa	Međunarodno certificiranje	Unapređenje postojeće ponude	Cjeloživotno obrazovanje zaposlenih
Prilagodba obrazovnog sustava potrebama wellness turizma	Promocija i prodaja	Tematsko/proizvodno udruživanje	

Izvor: Institut za turizam, Zagreb

Slika 12. Programi podizanja konkurentnosti u sferi wellnessa (prema područjima djelovanja)

Izvor: Institut za turizam, Zagreb

Slika 13. Temeljne odrednice poželjne budućnosti medicinskog turizma u RH

4.11 Razvoj kulturnog turizma

Glavni dokument kojim država nastoji intervenirati u sektor kulturnog turizma kako bi podigla kvalitetu jest Akcijski plan razvoja kulturnog turizma. Strategija razvoja turizma do 2020. nam daje nekoliko glavnih smjernica u kojem se razvoj turizma općenito treba kretati: postizanje globalne prepoznatljivosti na turističkom tržištu, tržišno repozicioniranje s destinacije 'sunca i mora' prema ponudi raznovrsnih autentičnih sadržaja, vremensko i geografsko širenje i sl.

Međutim, Akcija naglašava kako je kulturni turizam specifičan te da se strateški prema njemu mora pristupiti specifičnije.[27]

Zbog toga, za uspješan razvoj kulturnog turizma moraju se uvažavati razlike u misijama i ciljevima, ali se ujedno moraju te razlike premostiti u obostranom interesu te, konačno, u interesu cjelokupnog nacionalnog društvenog, kulturnog i ekonomskog razvoja. U tom kontekstu, razvoj kulturnog turizma trebao bi počivati na tri ključna načela: jasno liderstvo i konstruktivno partnerstvo (inicijative razvoja kulturno-turističkih proizvoda moraju biti obostrane, temeljene na ravnopravnosti oba sektora, a polazeći od resornih ministarstava turizma i kulture), samoodređenje i međusobno poštovanje (kulturni sektor treba biti poštovan u svojoj ulozi čuvara baštine, povijesti i kulture te kao aktivan sudionik kulturnog, društvenog i ekonomskog razvoja. Razvoj se treba temeljiti na prepoznavanju skupnih interesa koji će donijeti koristi i jednom i drugom sektoru, ali i društvenoj zajednici u cjelini) te načelu autentičnosti, kreativnosti i relevantnosti.

Temeljem ovih načela formirano je pet velikih važnih strateških ciljeva: razvoj i oprema ključne nacionalne kulturno-baštinske atrakcije kvalitetnim vitizacijskim sadržajima, osmišljavanje i priprema kulturno-turističkog proizvodnog portfelja na nacionalnoj i regionalnoj razini, aktivacija međunarodnog i domaćeg tržišta kvalitetnim marketingom, stvaranje institucionalnih i organizacijskih preduvjeta za razvoj kulturnog turizma te unapređenje znanja, vještina i kompetencije.

4.12 Program razvoja golf ponude

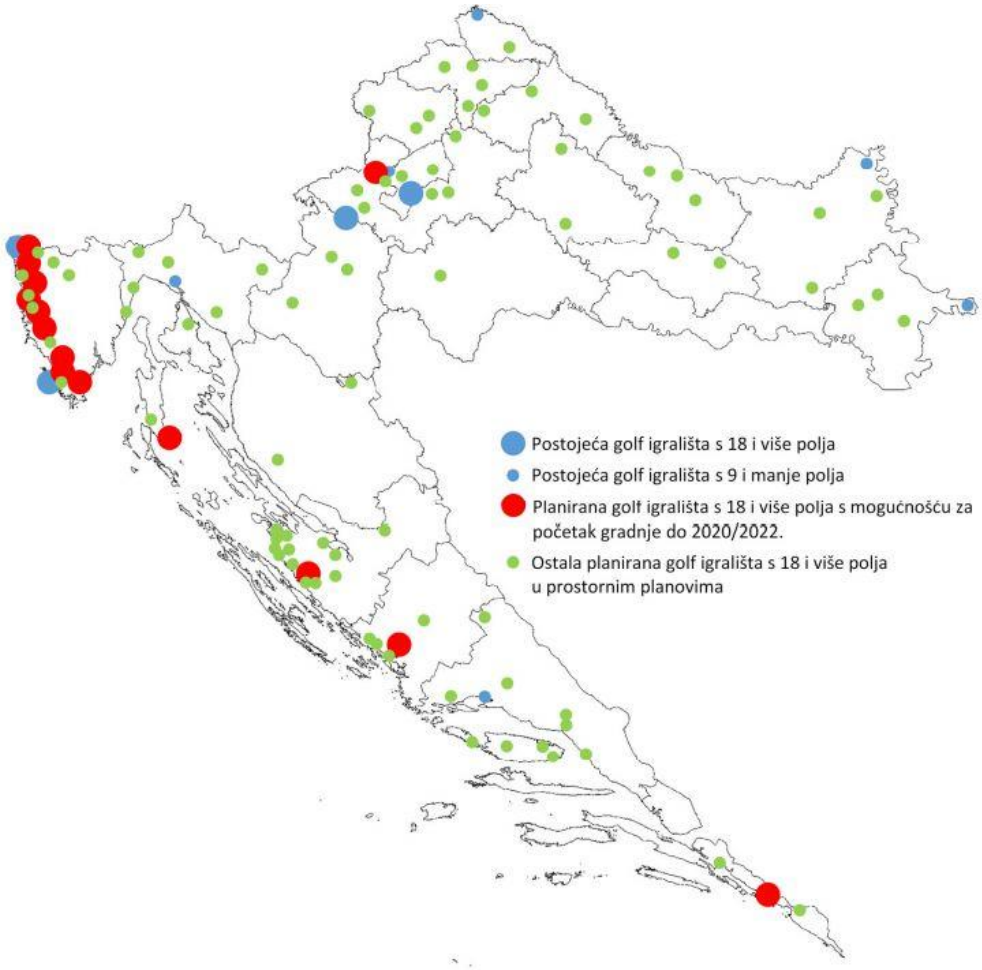
Vlada Republike Hrvatske u svoju Strategiju razvoja uvrstila je razvoj golf ponude te kao razlog navodi kako je golf "jedan od najstarijih sportova te stoljećima domena društvene elite". Golf na godišnjoj bazi igra oko 60 milijuna ljudi diljem svijeta, a u svijetu ima oko 32.000 golf igrališta. Konkurentske turističke destinacije poput Turske i Bugarske već obiluju golf ponudom, a pošto postojeća golf ponuda u Hrvatskoj nije na zavidnim razinama Vlada je to uzela kao jedan od prioriteta razvoja turizma. Ministarstvo se za ovu akciju odlučilo u suradnji s drugim relevantnim ministarstvima, lokalnim samoupravama, Hrvatskim golf savezom, zelenim udrugama, hotelijerima, investitorima, postojećim vlasnicima golf terena te drugim

[27] Akcija razvoja kulturnog turizma (https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//001_160128-AP_kulturni.pdf)

istaknutim pojedincima. U prostornim planovima županija, gradova i općina ucrtano je novih 98 mogućih potencijalnih golf lokacija. Planirane lokacije su veličine od 30 do 200 hektara. Kao ključni faktori uspjeha golf turizma Akcija predviđa: dostupnost golf tržišta automobilom i/ili avionom, kvaliteta, atraktivnost i prepoznatljivost golf igrališta, zeleni pristup investiciji, kvaliteta golf kuća i pratećih sadržaja, kvaliteta smještaja u blizini golf terena, opća atraktivnost destinacije, raspol kulturnih, zabavnih, sportskih i trgovačkih sadržava u destinaciji i dr.[28]

Mjere koje mogu ubrzati realizaciju same Strategije, odnosno Akcije su: eliminacija tromosti administracije državne uprave i lokalne samouprave, ubrzavanje postupka rješavanja tužbi u sferi projektne dokumentacije i procedure, egzaktno definirati rokove ishođenja potrebne dokumentacije uz sankcije za neizvršenje, ubrzati rješavanje imovinsko-pravnih pitanja nad zemljištem (posebno se odnosi na upis vlasnika), poboljšanje investicijske klime u RH (fiskalna politika) te smanjenje nepotrebnih parafiskalni nameta kako bi se omogućila bolja konkurentnost općeg turizma.

[28] Akcija razvoja golf ponude, Ministarstvo turizma (https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//180125_akcijski_golf.pdf)



Slika 14. Postojeća i planirana golf igrališta u Republici Hrvatskoj

Strategijom (akcijom) su predviđena tri modela izgradnje golf igrališta:

• Golf igrališta bez komercijalnih smještajnih objekata – igrališta se grade u blizini većih postojećih koncentracija turističke smještajne ponude. Oni će nastati kao samostalni (javni) sportski kompleksi u kojima je moguća izgradnja uobičajenih pratećih sadržaja. Model se zasniva na javnom ili javno-privatnom ulaganju/partnerstvu u kojima tipično sudjeluje država i/ili jedinica lokalne samouprave (osiguranjem zemljišta, prostorno planske dokumentacije te dijela investicije) i turistički (hotelski) gospodarski subjekti s područja destinacije (osiguranjem sredstava za financiranje izvedbe) te EU fondovi ako se radi o javnim golf igralištima.

• Hotelski resort projekti s golfom – hotelski kompleksi koji se grade na području planiranih turističkih zona te uz ostale sadržaje uključuju golf ponudu (moguća je specijalizacijapojedinih hotelskih kompleksa kao golf resorta). Golf igralištem može upravljati menadžment resorta ili se upravljanje može povjeriti profesionalnoj organizaciji.

• Golf igrališta s pratećim smještajnim objektima – igrališta se grade na području planiranih zona za sport i rekreaciju uz mogućnost izgradnje pratećih smještajnih objekata u kontaktnim građevinskim zonama.

4.13 Razvoj cikloturizma

Kao jedna od mjera Strategije je fokusiranje na razvoj cikloturizma na području Republike Hrvatske. Ovaj oblik turizma poprima sve veće razmjere te je popularan u svijetu i Europi. Kao komparativne prednosti Hrvatske u dokumentu (Akciji) navodi se "atraktivan i raznolik prirodni okoliš, bogata kulturno-povijesna baština iz raznolikih perioda, povoljna klima, blizina velikih tržišta, sigurnost zemlje te mnoštvo cesta s manjim intenzitetom motornog prometa i puteva pogodnih za kretanje bicikala".[29] Kao glavna prepreka razvoju cikloturizma u Hrvatskoj navodi se nepostojanje osnovne prometne infrastrukture, postojanje malog broja izgrađenih biciklističkih staza i traka, loše održavanje i trasiranje postojećih ruta te nepovezanost cikloturističkih ruta uslijed nedostatka veza pogodnih za bicikliste unutar RH.

Glavne razvojne smjernice grupiraju se u pet skupina: infrastruktura, zakonska regulativa, ljudski resursi i tehnologija, upravljanje turizmom u destinaciji te sustav informiranja i marketing. U sferi infrastrukture kao osnovne mjere navode se: uređenje cikloturističkih ruta Nacionalne mreže u skladu s prioritetima i važećom zakonskom regulativom, ujednačavanje obilježavanja nacionalnih i regionalnih ruta na razini cijele Hrvatske, izgradnja biciklističkih traka i staza u većim i manjim gradovima, opremanje glavnih ruta potrebnim pratećim sadržajem (info punktovi, odmorišta i sl.), poticanje opremanja vlakova za prijevoz bicikala te osiguranje prihvata bicikala u trajektnim i svim drugim brodskim linijama. U sferi zakonske regulative potrebno je prilagoditi zakonske mjere vezane za određivanje nacionalnih ruta i uvjeta izgradnje biciklističke infrastrukture, regulirati kretanje cikloturista i drugih korisnika po šumama i drugim nenaseljenim prostorima kako bi se izbjegli mogući konflikti, reguliranje kretanja biciklista po nasipima i branama uz umjetna jezera u skladu s praksom Europske unije te usuglašavanje zakonskih odredbi vezanih uz sigurnost na cestama u skladu s regulativom Europske unije. Budući da organizacija cikloturističkih aktivnosti ima sve veću ulogu u sklopu upravljanja turizmom u destinaciji predlažu se sljedeće mjere: uređenje bike parkova u glavnim turističkim područjima, uvođenje "bike share" sustava u sve veće gradove, poticanje prilagodbe

[29] Program razvoja cikloturizma (https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//151014_AP_ciklotuirizam.pdf)

smještajne ponude “Bike & Bed” i stvaranje “bike friendly” hotela, poticanje cjelogodišnjeg ili barem produljenog smještaja u sferi cikloturizma te jačanje kapaciteta kontinentalnih turističkih zajednica. Također se predlaže izrada i provedba kvalitetnijeg marketinškog plana.

Infrastrukturni projekti	Povr. ciklo-turisti	Ciklotur. na krat. staze	Ciklotur. na duge staze	Sportski bici-klisti
Definiranje nacionalne mreže cikloturističkih pravaca i njihova financiranja iz EU fondova	✓	✓	✓	✓
Izgradnja, uređenje i ujednačeno označavanje cikloturističke nacionalne mreže ruta	✓	✓		
Izgradnja biciklističkih staza i traka u urbanim sredinama i turističkim destinacijama	✓	✓	✓	✓
Uređenje bike parkova	✓	✓		
Preuređenje željezničkih pruga izvan uporabe za potrebe cikloturista		✓	✓	
Prenamjena i prilagodba željezničkih vagona za prihvat cikloturista		✓	✓	
Uređenje i prilagodba riječnih nasipa za potrebe cikloturista	✓	✓	✓	

Slika 15. Infrastrukturni projekti prema ciljnim skupinama cikloturista

4.14 Obrazovanje u turizmu

Unutar same Strategije više puta je naglašena važnost i potreba za kvalitetnijim i obrazovanijim ljudskim kadrom. Posjedovanje suvremenih znanja i praktičnih vještina ključan je detalj razvoja općeg turizma. Brze i intenzivne promjene na tržištu zahtijevaju konstantno učenje i usavršavanje na specijaliziranom području rada, a paralelno s razvojem malog i srednjeg poduzetništva u turizmu raste i potreba unosa novih znanja u ovaj segment turističkog gospodarstva.

Kao neke od mjera Vlada Republike Hrvatske naglasila je tržišno orijentiran sustav strukovnog obrazovanja za potrebe turizma koji će biti usmjeren prema stvaranju konkurentnih ljudskih potencijala u svim segmentima i razinama turističke ponude. Predlaže se također izgradnja jakih regionalnih centara za obrazovanje koji bi funkcionirali kao jedna velika mreža srednjih

škola - a isti bi imali ujednačene nastavne programe kako bi svaka županija/regija dobila jednaku kvalitetu obrazovanja budućeg kadra u turizmu. Potrebno je i sami kurikulum uskladiti s potrebama tržišta pa se tako naglasak stavlja na praktično znanje, odnosno usavršavanje vještina potrebnih za samostalni rad. Škole je potrebno tehnički dobro opremiti kako bi se radilo s najsuvremenijom opremom i kako bi egzekucija najsuvremenijeg kurikuluma u tom području bila uopće moguća. Također, ključ uspjeha za postizanje izvrsnosti u turizmu je edukacija srednjeg menadžmenta kao okosnice prve linije kvalitete. Potrebno je uspostaviti nekoliko privatnih specijaliziranih visokih poslovnih škola za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam sa specijalistički profiliranim programima, utemeljenim na učinkovitoj kombinaciji stjecanja stručnih znanja i praktičnih vještina, čiji bi programi uključivali visok udio praktične nastave i praktičnog rada.

5. Zaključak

Turizam u Hrvatskoj je od iznimne važnosti što možemo zaključiti iz njegovog udjela u BDP-u, a temelj uspješnog turizma je dobro razvijen strateški menadžment. Ne može se očekivati da u turizmu neće postojati oscilacije,no zadatak strateškog menadžmenta je da što bolje iskoristi svoje snage i prilike te razvije određene strategije kako bi se turizam nastavio odvijati u željenom pravcu. Hrvatski Sabor je na sjednici održanoj 2013. godine usvojio Strategiju razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine u kojem se ističu ključni zadaci za unapređenje kao što su:poboljšanje infrastrukture, promjene u zakonodavstvu, ljudski potencijali, prirodni resursi...Iz svega navedenog zaključujemo kako je turizam jedna od najvažnijih gospodarskih grana te se Hrvatska može svrstati u najposjećenija i najvažnija turistička odredišta na Sredozemlju, no unatoč dobro smišljenom strateškom menadžmentu problem se javlja kod njegove realizacije. Najveći problem je zanemarivanje konkurencije i nedovoljno ulaganje u nove sadržaje, jer ipak moramo shvatiti da u turističkoj ponudi nije dovoljno samo sunce, more i prirodne ljepote.

6. Sažetak

Strateški menadžment važan je dio poslovanja državnih i privatnih poduzeća, odnosno važan je samom zakonodavcu i tijelima izvršne vlasti u donošenju dugoročnih planova za pojedine

ekonomske sektore, u ovom slučaju konkretno u turizmu. Sam proces strateškog menadžmenta nije statičan, već se konstantno mijenja, zavisno o ekonomskoj i zakonodavnoj klimi. Osobe koje su zadužene za strateški menadžment koriste se raznim metodama kako bi ostvarili najbolje rezultate u sferi dugoročnog predviđanja budućnosti poslovanja. Hrvatske vlasti su važnost strateškog menadžmenta na državnoj razini prepoznale u sferi turizma te je tako Sabor donio Strategiju razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine. Izvršavanje mjera provodi se kroz donošenje Akcijskih planova za pojedine sektore unutar samog turističkog sektora te se na taj način pokušava povećati, ujednačiti i razvijati kvaliteta ponude hrvatskog turizma.

Ključne riječi: menadžment, strategija, turizam

7. Abstract

Strategic management is an important part of a general business process of every state or private enterprise, and it also play's very important role for policymakers and bodies of executive government branch in making long-term plans for individual state economic sectors, in this case, for tourism. Strategic management process alone is not a static phenomenon, it is changing constantly, and it depends on general economic and policymaking climate. Persons who are in charge for strategic management are using all sorts of different methods for long term forecasting of future business performance. Croatian authorities recognized the importance of strategic management in state intervention in tourism sector, and Croatian legislator has supported this by passing Development Strategy for Croatian Tourism by 2020. Execution of measures written inside Development Strategy is provided by Action plans for individual sectors inside general tourism sector, and end goal of this intervention is to: increase, harmonize, and develop the quality of the Croatian tourism sector.

Keywords: management, strategy, tourism

8. Literatura

1. Buble, Marin; Cingula, Marijan; Dujanić, Marčelo; Dulčić, Želimir; Gonan Božac, Marl; Galetić, Lovorka; Ljubić, Franjo; Pfeifer, Sanja; Tupurić Darko (2005.): Strateški menadžment; Sinergija; Zagreb, 2005.

2. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Vlada Republike Hrvatske, raspoloživo na https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//130205_Strategija-turizma-do2020.pdf

3. Strategic management in public sector, European Commision - raspoloživo na https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/pag_network_strategy_paper_full.pdf

4. UNWT Tourism Highlights 2018 Edition, United Nation - raspoloživo na https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876

5. Travel & Tourism Economic Impact 2019 World; World Travel & Tourism Council - raspoloživo na https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf

6. Bed places in the EU-28: France and Italy predominate, EUROSTAT - raspoloživo na https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics

7. Nights spent by non-residents in the EU-28: Spain on top, EUROSTAT - raspoloživo na https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics

8. Tourism participation: More than nine out of ten residents of Finland participated in tourism, EUROSTAT / raspoloživo na https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics

9. Tourism expenditure: highest spending by German residents, EUROSTAT - raspoloživo na https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics

10. Sektorske analize, studeni 2018, Ekonomski institut Zagreb - raspoloživo na https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_turizam_studeni_2018.pdf

11. Dolasci i noćenja turista u 2018; Državni zavod za statistiku - raspoloživo na https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-02_01_2018.htm

12. Akcijski plan podizanja konkurentnosti hrvatskog turizma - raspoloživo na https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/131210-p_konkurentnost.pdf

13. SWOT analiza hrvatskog turizma; Institut za turizam - raspoloživo na http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf

14. EU programi za turizam, mrežne stranice Ministarstva turizma - raspoloživo na https://mint.gov.hr/istaknute-teme/eu-programi-za-turizam/9814

15. Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske; Izvještaj 11 - raspoloživo na http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-11-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf

16. Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva - raspoloživo na https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi//009_160128_akc_p_moh.pdf

17. Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja - raspoloživo na https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/009_160128_obiteljski.pdf

18. Akcijski plan razvoja nautičkog turizma - raspoloživo na https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi//005_151022_akc_p_nautic.pdf

19. Akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma - raspoloživo na https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//150608_AP_%20Zdravstveni%20turizam.pdf

20. Akcija razvoja kulturnog turizma - raspoloživo na https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//001_160128-AP_kulturni.pdf

21. Akcija razvoja golf ponude - raspoloživo na https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//180125_akcijski_golf.pdf

22. Program razvoja cikloturizma - raspoloživo na https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//151014_AP_ciklotuirizam.pdf