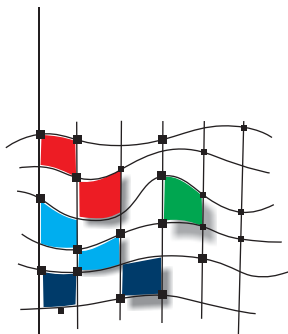


# GLAVNI PLAN I STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE

## Izvještaj 7. SWOT i PEST analiza i razvojni scenariji

Zagreb, veljača 2012.



GLAVNI PLAN I STRATEGIJA  
RAZVOJA TURIZMA  
REPUBLIKE HRVATSKE

Izvještaj **7.** SWOT i PEST analiza  
i razvojni scenariji

**Naručitelj:**



**Voditelj i koordinator projekta:**

Dr. sc. Siniša Horak

**Voditelj izvještaja:**

Dr. sc. Zoran Klarić

**Autori:**

Dr. sc. Zoran Klarić

Dr. sc. Ivo Kunst

Dr. sc. Renata Tomljenović

Dr. sc. Saša Poljanec Borić

Dr. sc. Siniša Horak

Mr. sc. Neven Ivandić

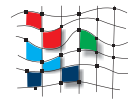
Dr. sc. Davor Krasić

Dr. sc. Sanda Čorak

Mr. sc. Neda Telišman-Košuta

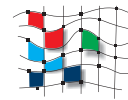
Zrinka Marušić, dipl. ing. mat.

Zagreb, veljača 2012.



## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b>	<b>4</b>
<b>2. PEST ANALIZA</b>	<b>5</b>
<b>3. SWOT ANALIZA</b>	<b>8</b>
3.1. Prostorne značajke i atrakcijska osnova	8
3.2. Prometna i komunalna infrastruktura	10
3.3. Socio-kulturni aspekti i tehnološka razvijenost	13
3.4. Upravljanje turizmom u destinaciji	16
3.5. Razvijenost turističkog sektora	18
3.6. Imidž, marketing, konkurentnost i emitivna tržišta	21
3.7. Svodna SWOT analiza	24
<b>4. RAZVOJNI SCENARIJI</b>	<b>27</b>
4.1. Metodološki okvir izrade razvojnih scenarija	27
4.2. Scenarij nastavka postojećeg razvojnog modela	29
4.3. Osnovne pretpostavke održivog razvojnog pristupa	31
4.4. Scenarij otvaranja većim razvojnim investicijama	33
4.5. Scenarij primarne orijentacije na zaštitu prostora	35
4.6. Poželjni scenarij turističkog razvoja	37
4.7. Sinteza dugororočno poželjne slike hrvatskog turizma	43
<b>5. ZAKLJUČAK</b>	<b>45</b>



## 1. UVOD

Izveštaj *SWOT i PEST analiza i razvojni scenariji* sedmi je u nizu od trinaest izvještaja kroz koje se, sukladno projektnom zadatku Ministarstva turizma RH, razrađuje *Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske*. Izveštajem 7. završava cjelina B, *Ograničenja i ključni izazovi razvoja turizma u RH*.

PEST i SWOT sažimaju rezultate analize postojećeg stanja hrvatskog turizma. Temeljeni su na svim prethodnim izvještajima kao i na rezultatima primarnih istraživanja, uključujući i fokus grupe s glavnim dionicima turističkog razvoja, provedenih u okviru izrade *Glavnog plana i strategije razvoja turizma Republike Hrvatske*. Nakon svojevrsne sublimacije svih prethodnih saznanja, kroz analizu mogućih razvojnih scenarija ulazi se u prostor promišljanja budućeg, poželjnog scenarija turističkog razvitka Hrvatske. Taj prvi korak procesa oblikovanja budućnosti hrvatskog turizma temeljen je dijelom i na rezultatima triju regionalnih strateških radionica s predstavnicima dionika razvoja turizma na području makroregija.

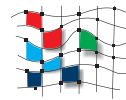
PEST analiza, prikazana u drugom poglavlju, osvrće se na okruženje u kojem se nalazi hrvatski turizam. Uz političku, ekonomsku, sociološku i tehnološku analizu okruženja, posebni je naglasak na problematici utjecaja integracijskih pritisaka i globalizacije na rast kvalitete ponude i njenu fragmentaciju.

SWOT analiza, čiji su rezultati prikazani u trećem poglavlju, daje detaljnu analizu osnovnih snaga i slabosti hrvatskog turizma te razmatra prilike na kojima je u budućnosti nužno kapitalizirati i prijetnje koje valja izbjeći. SWOT analiza je razrađena za šest područja:

- prostorne značajke i atrakcijska osnova
- prometna i komunalna infrastruktura
- socio-kulturni aspekti i tehnološka razvijenost
- upravljanje turizmom u destinaciji
- razvijenost turističkog sektora
- imidž, marketing, konkurentnost i emitivna tržišta.

Za svako područje elementi SWOT analize prikazani su na razini Hrvatske, uz jasno istaknute elemente koji su znakoviti samo za određene turističke makroregije ili imaju različitu težinu u pojedinim još užim teritorijalnim cjelinama. U zaključcima SWOT analize prikazana je cjelovita SWOT matrica hrvatskog turizma, a snage i slabosti prikazane su posebno za svaku od tri makroregije: Sjeverni Jadran, Južni Jadran i Kontinentalna Hrvatska.

Četvrto poglavlje započinje prikazom metodološkog okvira formuliranja razvojnih scenarija hrvatskog turizma, a potom se elaboriraju tri realno moguća scenarija. Iz njih derivirana opcija održivog turističkog razvoja i poželjnog razvojnog scenarija, razrađena prema turističkim makroregijama i temeljena na SWOT i PEST analizi, čini ujedno i temelj buduće vizije hrvatskog turizma.



## 2. PEST ANALIZA

Izrada *Glavnog plana i strategije razvoja turizma RH* na vanjskom planu bitno je određena činjenicom završetka hrvatskih pregovora o pristupu EU i predviđenog prihvaćanja schengenskog režima do 2016. godine. Taj je povijesni proces dovršen u uvjetima u kojima je niska stopa ekonomskog rasta predvidljiv scenarij kako za Eurozonu tako i za Hrvatsku<sup>1</sup>, a vremenski okvir prelaska na euro neizvjestan.

Na unutrašnjem se planu, nakon dvadeset godina tranzicije, dovršetak političkog procesa integriranja u suvremene euro-atlantske političke formacije odvija u uvjetima socioekonomske dinamike koju obilježava deindustrijalizacija te, rastući udio turizma u BDP-u. Stoga turizam danas oblikuje glavni međunarodnog gospodarskog identiteta zemlje i osigurava ravnotežu njene platne bilance. Kao rezultat takvih kretanja bitno je promijenjena matrica blagostanja na način da su županije Jadranske Hrvatske, mjereno BDP-om po stanovniku postale bogatije od onih u Panonskoj Hrvatskoj. Grad Zagreb je kao glavni grad države svojevrsna iznimka, zbog istodobne koncentracije upravnih funkcija i sjedišta najvažnijih gospodarskih subjekata.<sup>2</sup>

U takvim okolnostima može se očekivati da će daljnji razvoj turizma u Hrvatskoj obilježavati:

- integracijski pritisak koji će uvjetovati potrebu za rastom kvalitete ponude
- regionalna razvojna polarizacija Hrvatske kao članice EU, koja će uvjetovati potrebu da se svi veći oblici državne intervencije usmjere na manje razvijena područja
- globalizacija potražnje koja će utjecati na promjene u tradicionalnoj tipologiji ponude na način da će se ona morati fragmentirati i
- fragmentacija ponude koja će stvarati potrebu za novim tipovima regulacije, kako bi se osigurala lokalna ravnopravnost stalno rastućeg broja dionika.

Ove promjene utjecat će i na razvoj turizma u Hrvatskoj na načine koje će se identificirati u nastavku.

### Integracijski pritisak

Promjene u razvoju kvalitete ponude započele su praktički odmah po stjecanju nezavisnosti s procesom dezinvestiranja i restrukturiranja nekadašnjih hotelsko turističkih poduzeća. Proces konsolidiranja novih vlasnika u poduzećima u kojima je proces pretvorbe i privatizacije dovršen u optimiziranom roku završio je s planom podizanja vrijednosti imovine. Rezultati tog procesa vidljivi su danas u promijenjenoj strukturi hotelskog smještaja u kojima je došlo do kvantitativnog i kvalitativnog rasta ponude, osobito porasta udjela hotela više kategorije.

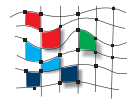
Ovaj rast u tranzicijskom razdoblju ostvaren je u uvjetima kaotične ekspanzije zakonske regulative te nepredvidivih kretanja potražnje, koja je katkad bilježila visoke, a katkad niske stope rasta. Projekcije do 2014. godine pokazuju da u hrvatskom turizmu više ne treba očekivati spektakularne stope rasta turističkih dolazaka, dok prognoze kretanja u Eurozoni predviđaju niske stope rasta BDP-a do 2013. godine.<sup>3</sup> To posredno znači da u Hrvatskoj ne bi trebalo očekivati spektakularni rast međunarodne investicijske aktivnosti niti s njom povezanu intenzivniju izgradnju novih turističkih kapaciteta.

U tim će uvjetima ključ turističke politike, usmjerene na rast kvalitete ponude u integracijskim uvjetima, biti unutrašnje konsolidiranje postojeće ponude u cilju popunjavanja manjkavih dimenzija vrijednosnog lanca. Osim toga, nužno je i pojačano diferenciranje nacionalnih regionalnih ili tematskih klastera u odnosu na usporedivu međunarodnu konkurenciju, dakle "branding".

<sup>1</sup> Ekonomski institut Zagreb (2012). Croatian Economic Outlook. Br. 49. Zagreb: Ekonomski institut.

<sup>2</sup> Grad Zagreb prema podacima Ministarstva regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva iz 2010. godine ostvaruje gotovo dva puta veći BDP od nacionalnog prosjeka (Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske, 2011. – 2013. Zagreb: MRRŠVG).

<sup>3</sup> European Commission-Directorate-General for Economic and Financial Affairs (2011). European Economy - European Economic Forecast. Br. 6/2011.



Konsolidiranje podrazumijeva prilagođavanje destinacija unutar pojedinih klastera najboljim praksama po načelu “vođa – sljedbenik”, odnosno ispravljanje danas već posve jasnih tržišnih nesavršenosti koje proizvodi tranzicijska deregulacija, a koje ozbiljno utječu na konkurentnost hrvatskih destinacija.

To su u prvom redu:

- razvoj destinacija na način da se ugrožava njihov prihvatni kapacitet, što podjednako uključuje urbane i ruralne destinacije
- nesustavno rješavanje lokalnog prometa i prometa u mirovanju
- zapuštanje naslijeđene javne infrastrukture na pomorskom dobru, osobito javnih plaža, kao i manjak komunalnog reda na javnim površinama uz pomorsko dobro
- deficit razvoja novih javnih pristupa pomorskom dobru, posebno plažama, za potrebe naraslog smještaja u domaćinstvima i kućama za odmor
- nepostojanje kompenzacijskih pristupa pomorskom dobru u naseljima gdje turistička poduzeća ograđuju tradicionalno javno dostupne pristupe plažama
- nekontrolirano interveniranje u spomeničku baštinu
- nedovoljna briga za povećanje vrijednosti turističkog doživljaja, posebno u urbanim destinacijama koje čine srž pojedinih klastera.

Kako bi se navedeno konsolidiranje klastera prezentiralo globalnom tržištu potrebne su strategije brendinga koje se temelje na diferencijaciji prema kvaliteti. To u konkretnom obuhvatu ovog Plana koji razlikuje tri turističke makroregije podrazumijeva razvoj najmanje tri globalna hrvatska turistička branda.

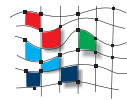
### Regionalna razvojna polarizacija

S obzirom na to da u uvjetima deindustrijalizacije turistička aktivnost u Jadranskoj Hrvatskoj proizvodi veće blagostanje u odnosu na Kontinentalnu Hrvatsku, s izuzetkom Zagreba, u integracijskim uvjetima rast kvalitete ponude nije razložno temeljiti na državno sponzoriranim projektima niti na projektnim konceptima koji segregiraju turiste od domaćeg stanovništva. Naime, pozivanje na potrebu razvoja projekata koji zahtijevaju veliki angažman javnog sektora u razvijenim turističkim područjima moglo bi izazvati tenzije zbog dodatnog povećanja ionako prevelikih regionalnih razlika u javnom standardu i fiskalnom kapacitetu jedinica lokalne samouprave u Jadranskoj u odnosu na Kontinentalnu Hrvatsku.

S druge strane, u uvjetima niskih stopa rasta potražnje, posebice u destinacijama gdje je premašen ili skoro dosegnut turistički prihvatni kapacitet, razvoj velikih integriranih resorta koji umjetno odvajaju turiste od domaćeg stanovništva mogao bi dodatno stvoriti nelojalnu konkurenciju ostalim tipovima ponude unutar klastera. Stoga, ukoliko bi se uopće dopustio razvoj takvih projekata i to primarno u prostorima na kojima oni mogu doprinijeti regeneraciji devastiranih postindustrijskih zona, nužan je maksimalan oprez zbog mogućih lokalnih socijalnih i političkih tenzija. Koliko to može biti opasno već se manifestiralo na lokacijama kao što su “Brijuni Rivijera” u Istri ili “Golf na Srđu” u Dubrovniku. Alternativa integriranim projektima su “destinacije treće generacije” inspirirane načelima zelene ekonomije, koje se organski povezuju s postojećim klasterima.

### Promjene u tradicionalnom razumijevanju ponude

Turistička potražnja u Hrvatskoj se u odnosu na razdoblje prije neovisnosti znatno globalizirala s obzirom na stalni rast novih i udaljenijih tržišta, što ukazuje na veliki globalizacijski potencijal hrvatske turističke ponude. S napretkom globalizacijskih trendova treba očekivati i daljnji rast tržišta posebnih interesa i posljedičnu fragmentaciju potražnje, a time i povećanu potražnju za novim tipovima doživljaja. Pritom neki posebni tipovi potražnje rastu brže od ostalih, pa će umješnost u vođenju turističke politike prije svega biti u odgovornom koordiniranju velikog broja posebnih interesa u pojedinim destinacijama.



S aspekta vođenja turističke politike logika koordinacije posebnih interesa u pojedinim destinacijama zavisi od temeljnog pozicioniranja destinacije. Tako destinacije koje svoju atraktivnost temelje na “genius loci” efektu (primjerice Dubrovnik, Korčula, Split, Rovinj, Zagreb, Varaždin, Vukovar) moraju posebno paziti da posebni interesi koji se pojavljuju u destinaciji, kao što su, primjerice, putnici s krucera, ne kompromitiraju režime zaštite koji destinaciju svrstavaju na svjetsku kulturnu mapu, jer time umanjuju vrijednost cijelog klastera koji im gravitira. Destinacije koje svoje temeljno pozicioniranje grade na afirmaciji koncepta “sunca i mora” (primjerice Bol, Makarska, Novalja, Baška) ili posebnih interesa (primjerice sport u Umagu, etno-gastro ponuda u Vinkovcima) morat će upravljati u smjeru razvoja, zaštite i brendiranja onog osnovnog koncepta/ponude na kojem počiva lokalna ekonomija.

Proces globalizacije potražnje i fragmentacije ponude potiče u destinacijama “višestrukog izbora” potrebu za učinkovitom koordinacijom aktivnosti. On ujedno otvara velik broj mogućnosti za razvoj turizma u lokalnim sredinama pod uvjetom da se kroz racionalnu turističku politiku lokalni razvoj usmjerava prema potrebama konkurentske konsolidacije klastera turističke ponude. U tu svrhu će u uvjetima integracija biti nužno:

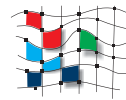
- graditi ponudu kroz valorizaciju krajolika i razvoj dodane vrijednosti (primjerice razvoj planinskog s elementima zdravstvenog turizma)
- usvajati nove paradigme kao što je “odgovorni turizam”
- dizati komunikacijske i kreativne kapacitete dionika turističkog razvoja u javnom i privatnom sektoru.

### Fragmentacija ponude i novi tipovi regulacije

U Hrvatskoj integracijski pritisak ima veliki utjecaj na regionalizaciju, a time posredno i na razinu ekonomije poduzeća i organizacija u kojoj se razvijaju klasteri turističke ponude. U tim je uvjetima nemoguće očekivati da će postojeći županijsko/lokalni ustroj nacionalnog sustava Hrvatske turističke zajednice, moći sinergijski djelovati s ostalim razvojnim inicijativama koje će se identificirati unutar regija. Ovaj će problem biti osobito izražen na području Jadranske Hrvatske, odnosno turističkih makroregija Sjeverni i Južni Jadran. Te će regije i unutar sebe i međusobno morati naći sinergijske kanale djelovanja kako bi se udružile u pristupanju europskim regionalnim razvojnim fondovima i sredstva usmjerila prema konsolidiranju, odnosno razvoju kvalitete klastera.

Integracijski pritisak, istovremeno, potiče rast svijesti o građanskim pravima kod lokalnog stanovništva. Za očekivati je da će se infrastrukturni zahvati kao što su gradnja energetske pogona, odlagališta otpada te komasacija privatnih posjeda odvijati uz aktivnu građansku participaciju, jer je izvjesno da u uvjetima integracija javnost neće olako prihvaćati društvenu diobu teritorija koja intervencijom regulatora jednima umanjuje, a drugima podiže vrijednost lokacijske rente. Zbog toga je nužno postojeća javna poduzeća (HEP, Hrvatske vode, Hrvatske šume, lokalna komunalna poduzeća i sl.) zadužena za širok spektar infrastrukturnih zahvata osposobljavati za sve razine ljestvice građanske participacije

Napokon, analitički dio strategije nekoliko je puta naglasio višestruki rast te značaj privatnog smještaja u strukturi hrvatske turističke ponude. Stoga je u aktualnim ekonomskim prilikama u kojima će se podizanje kvalitete ponude prvenstveno odvijati kroz procese konsolidacije ponude unutar klastera, bitno voditi računa o činjenici da je tranzicijski privatizacijski algoritam završen te da su u njemu privatizirana mnoga zajednička dobra (ceste, parkovi, pločnici, pristupni putovi, odlagališta, plaže, pašnjaci, ledine, energetske objekti, kanalizacija, vodovod), koja nisu kompenzirana novim zajedničkim dobrima. Zbog toga mnoge enklave privatnog smještaja, osobito u Jadranskoj Hrvatskoj, imaju manjak javnih površina, nogostupa, dječjih igrališta i parkinga. U mnogim destinacijama usto nije definiran pristup pomorskom dobru, odnosno plažama, s time da je na značajnijem broju destinacija prihvatni kapacitet plaža već iscrpljen. U tom će smislu biti nužno stvoriti veću sinergiju u radu lokalnih samouprava, prostornih planera te ureda turističke zajednice, kako bi se konsolidacija ponude i rast kvalitete ponude uskladili s potrebama lokalnog razvoja i saniranja društvenih troškova tranzicije.



### 3. SWOT ANALIZA

SWOT analiza ima zadatak detektirati osnovne snage i slabosti na kojima se temelji hrvatski turizam te ukazati na glavne prilike i prijetnje za njegov budući razvoj koje proizlaze iz šireg i užeg prostornog, socio-kulturnog, političkog i gospodarskog okruženja. Elementi SWOT-a razrađeni su kroz šest skupina elemenata na način da su najprije obrađeni elementi koji se tiču prostornog i socio-kulturnog okvira, a nakon toga slijede elementi vezani uz funkcioniranje turizma kao gospodarske aktivnosti.

Prostorni okvir posebno se bavi prirodnom i antropogenom atrakcijskom osnovom na kojoj počiva hrvatski turizam te pratećom prometnom i komunalnom infrastrukturom kao preduvjetom uspješnog gospodarenja. Socio-kulturni aspekti u prvom redu se bave ljudskim resursima, što osim odnosa stanovništva prema turizmu uključuje i problematiku obrazovanja te s time povezano prihvaćanje novih tehnologija. Analiza upravljanja turizmom u destinaciji predstavlja svojevrstu poveznicu prostorne problematike i turističke ponude, koja se osim s razvijenošću turističkog sektora bavi i njegovim odnosom s drugim djelatnostima. Posebno je razrađena i problematika imidža, marketinga i konkurentnosti. Zaključci SWOT analize sublimiraju glavne nalaze razrađene po tri makroregije te ističu najvažnije elemente za cijelu Hrvatsku, na koje treba usmjeriti glavnu pozornost prilikom oblikovanja razvojne strategije.

#### 3.1. PROSTORNE ZNAČAJKE I ATRAKCIJSKA OSNOVA

Hrvatska spada među zemlje koje u znatno većoj mjeri privlače posjetitelje odlikama svoga prirodnog prostora nego kvalitetom i bogatstvom ostalih sadržaja. To pokazuju i brojna istraživanja stavova inozemnih turista<sup>4</sup>, u kojima se kao najveće privlačne snage Hrvatske navode priroda i očuvanost krajolika, dakle njena prirodna baština, iako sve veću važnost poprima i njena bogata kulturno-povijesna baština.

Među prednostima koje Hrvatsku čine atraktivnom turističkom destinacijom najvažnije mjesto imaju ljepota i raznolikost krajolika, a posebice razvedena sredozemna obala s mnoštvom otoka. Zahvaljujući ugodnoj sredozemnoj klimi taj je obalni prostor izrazito pogodan za ljetni kupališni i jahting turizam. Dodatne prednosti Hrvatske u odnosu na glavne konkurentne zemlje koje proizlaze iz njene prirodne osnove su visoka razina očuvanosti obalnog prostora, prirodne plaže te zelenilo i šumovitost velikog dijela teritorija.

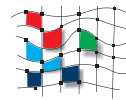
Hrvatska se, s obzirom na svoju ukupnu površinu, ističe i izuzetno velikim brojem turistički atraktivnih zaštićenih prirodnih područja, a prema bioraznolikosti nalazi se u samom europskom vrhu. Osim prirodnih atrakcija vezanih uz more kao što su nacionalni parkovi Brijuni, Kornati i Mljet, Hrvatska posjeduje i niz atrakcija vezanih uz krške fenomene kao što su slapovi i sedrene barijere Plitvičkih jezera i rijeke Krke, stijene Velebita te spilje, ponori i druge krške atrakcije.

Bogatstvo hrvatske kulturno-povijesne baštine također čini njenu veliku snagu, o čemu svjedoči iznimno velik broj spomenika kulture pod zaštitom UNESCO-a. Među njima posebno mjesto imaju Stari grad Dubrovnik i Dioklecijanova palača u Splitu kao najpoznatije i najbolje posjećene atrakcije. Hrvatska uz to posjeduje i najviše nematerijalne baštine pod zaštitom UNESCO-a u Europi, a iza Kine i Japana i u svijetu.

Ipak, uz prirodnu i antropogenu atrakcijsku osnovu vezuju se i brojne slabosti, u prvom redu njihova neprimjerena valorizacija i opremljenost za turističko posjećivanje. Usprkos razmjerno dobroj institucionalnoj regulaciji sustava zaštite prirodnih područja nedostaju sredstva za učinkovitu zaštitu, posebice za područja koja nisu u sastavu nacionalnih parkova i parkova prirode, odnosno koja su pod ingerencijom županija. Pri tom se kao problem javlja i nedovoljna snaga subjekata odgovornih za turizam, koji su u inferiornjoj poziciji kad je u pitanju upravljanje prostorom u odnosu na druge korisnike kao što su šumsko i lovno gospodarstvo, vodoprivreda ili energetika.

<sup>4</sup> Institut za turizam: Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS Ljeto 2004., 2007., 2010.





Osobito je problematična situacija sa zaštitom kulturno-povijesnih spomenika koji često propadaju jer nisu uspostavljeni učinkoviti mehanizmi koji bi omogućili njihovo održavanje i korištenje. Iz toga proizlazi da Hrvatska, s obzirom na važnost te baštine, premalo ulaže u njenu obnovu, održavanje i interpretaciju, dok novostvorenih antropogenih atrakcija s rijetkim iznimkama kao što su Muzej krapinskih neandertalaca, Muzej Nikole Tesle u Smiljanu ili Muzej Naron kod Metkovića, gotovo da i nema.

## Snage

- Ljepota i raznolikost krajolika
- Brojna atraktivna zaštićena područja
- Visoka razina bioraznolikosti
- Zelenilo i šumovitost prostora
- Institucionalna regulacija sustava zaštite prirodnih područja
- Razvedenost obale s mnoštvom otoka
- Kvaliteta mora i plaža
- Ugodna mediteranska klima u priobalju
- Mnoštvo raznolikih krških fenomena
- Izuzetno veliki broj cjelina i dijelova materijalne i nematerijalne baštine pod zaštitom UNESCO-a
- Obilje raznolikih sadržaja kulturno-povijesne baštine iz svih povijesnih razdoblja
- Raspoloživost kvalitetnog prostora za novu turističku izgradnju
- Niski stupanj onečišćenja zraka, mora i voda

## Slabosti

- Neprimjerena valorizacija prirodnih i kulturnih atrakcija
- Niska razina uređenosti javnih površina
- Neprimjereno korištenje prostora zbog niske razine planskog upravljanja
- Neprimjerena prostorno-urbanistička regulacija zona s potencijalom za razvoj turizma
- Ekološka degradacija i devastacija prostora neprikladnom izgradnjom
- Nepostojanje zajedničke politike svih zaštićenih područja (posebno NP)
- Nije izvršena procjena prihvatnog kapaciteta za turizam na najvećem dijelu priobalja
- Slaba institucionalna regulacija sustava zaštite kulturno-povijesnih spomenika
- Premali broj novostvorenih turističkih atrakcija

## Prilike

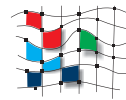
- Ponuda različitih turističkih iskustava na razmjerno malom prostoru
- Jedan od najvećih udjela zaštićenih područja u okviru programa NATURA 2000 u Europi
- Prekogranični Svjetski rezervat biosfere Mura-Drava-Dunav kao najveći u Europi
- Razvijanje turizma posebnih interesa
- Razvoj turizma u ruralnim područjima
- Razvoj turizma u Kontinentalnoj Hrvatskoj
- Veća ulaganja u zaštitu prirode i bolje mogućnosti obnove kulturne baštine kroz EU fondove

## Prijetnje

- Porast interesa za izgradnjom kuća za odmor i apartmana, posebice u priobalju
- Propadanje objekata kulturno-povijesne baštine zbog izostanka investicija i/ili lošeg održavanja
- Opasnost od većeg ekološkog onečišćenja Jadrana uslijed havarija sa kruzera ili drugih većih plovila
- Gubljenje atraktivnosti pomorskog prostora zbog prevelikog broja nautičara
- Smanjenje mogućnosti ulaganja u prostore obuhvaćene zaštitom u okviru područja NATURA 2000

Poseban problem je upravljanje s prostorom izvan zaštićenih područja, pa i u neposrednoj blizini najatraktivnijih objekata kulturno-povijesne baštine uslijed nepostojanja adekvatnih mjera koje bi takvu devastaciju onemogućile. Ti se prostori često devastiraju neprikladnom gradnjom, naročito izgradnjom apartmana i kuća za odmor, koje su zauzele značajan dio najatraktivnijih priobalnih područja i otoka. To je velikim dijelom posljedica niske razine planskog upravljanja i neprimjerene prostorno-urbanističke regulacije zona s potencijalom za razvoj turizma. Jedan od razloga za ovakvu situaciju jest i nepostojanje obveze procjene prihvatnog kapaciteta za prostore izložene najvećem pritisku, bilo da se radi o realizaciji građevinskih projekata ili o prevelikom broju posjetitelja pojedinih turističkih atrakcija.

Usprkos brojnim problemima, izuzetno bogatstvo hrvatske prirodne i kulturno-povijesne baštine pruža i niz prilika za značajna unapređenja i primjerenije turističko korištenje u budućnosti. Među



tim prilikama osobito je važna činjenica da će preko 30 posto hrvatskog teritorija ući u europsku ekološku mrežu NATURA 2000, što čini jedan od najviših udjela u Europi i znači da će se prostor Hrvatske po ulasku u Europsku uniju etablirati kao jedan od najvrednijih kad je u pitanju očuvnost prirodnih krajolika. Postoje brojne prilike za afirmaciju kulturno-povijesne baštine i kroz razne oblike suradnje na razini EU, a bit će na raspolaganju i znatna sredstva EU fondova namijenjenih očuvanju prirodnih i kulturnih znamenitosti.

Dodatnoj afirmaciji hrvatske atrakcijske osnove zasigurno će doprinijeti i promjene u ponašanju turista, koji sve više traže prostore koji se ističu očuvanošću prirode te bogatstvom tradicijske baštine. To podrazumijeva i rast potražnje posebnih vrsta turističkih aktivnosti kao što su ekoturizam, ruralni turizam, planinarenje, biciklizam i druge, koje pridonose afirmaciji najvrednijih dijelova prirodne i kulturne baštine. Time se stvaraju preduvjeti za dodatna ulaganja u očuvanje i unapređivanje glavnih atrakcija, a tako i širih prostora na koje se one odnose.

Osim nastojanja da se iskoriste sve raspoložive prilike za unapređenje stanja atrakcijske osnove, potrebno je voditi računa i o brojnim prijetnjama koje proizlaze iz novih promijenjenih okolnosti. Među njima je najveća opasnost porast interesa za izgradnjom kuća za odmor uvjetovana većom atraktivnošću Hrvatske kao nove članice EU, naročito u priobalju. Rast turizma prijeti i povećanjem opasnosti od ekoloških incidenata, primjerice ekološkog onečišćenja Jadrana uslijed havarija s kruzera ili drugih većih plovila. Prevelik broj nautičara prijeti i padom kvalitete mora i plovidbe te time gubitkom atraktivnosti hrvatskog akvatorija.

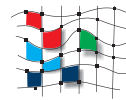
Promjene koje se očekuju pristupanjem Hrvatske u EU za najveći dio hrvatskih prirodnih i kulturno-povijesnih atrakcija trebale bi uz primjereni oprez imati pozitivne učinke. To se posebice odnosi na makroregiju Kontinentalna Hrvatska koja, kao uglavnom slabije razvijeno područje, zahvaljujući raspoloživosti brojnih EU fondova ima šansu znatno bolje valorizirati svoju baštinu. To se posebno odnosi na zapuštene urbane jezgre svojih gradova, jedinstvene prostore velikih močvara kao što su Kopački rit i Lonjsko polje te na prostore uz velike rijeke u prirodnom stanju Dunav, Dravu i Savu.

Makroregija Sjeverni Jadran već je velikim dijelom etablirana kao prostor s najvećom površinom pod režimom zaštite prirode u Hrvatskoj zahvaljujući obuhvatu četiri nacionalna parka, dva parka prirode te skoro cjelokupnog gorskog dijela Hrvatske kao prirodno najočuvanije veće zemljopisne cjeline. Uz to, prostor Sjevernog Jadrana je poznat i po najvećim razlikama u krajoliku na malom prostoru zahvaljujući položaju na dodiru Panonske nizine i Sredozemlja te Alpa i Dinarida. Dobrim dijelom zahvaljujući turizmu znatan dio prostora je i uspješno turistički valoriziran, iako tu ima i najviše opasnosti od suviše intenzivne turističke uporabe, primjerice u slučaju nacionalnih parkova Plitvička jezera i Brijuni.

Područje makroregije Južni Jadran odnosno Dalmacije također se ističe izuzetno velikom vrijednošću prirodne baštine sa četiri nacionalna parka i četiri parka prirode, među kojima su na svjetskoj razini najpoznatiji nacionalni parkovi Krka i Kornati. No, Južni Jadran je još poznatiji po izuzetnoj koncentraciji najvrednijih objekata kulturno-povijesne baštine, jer se tu nalazi pet od ukupno šest lokaliteta pod zaštitom UNESCO-a u Hrvatskoj. Stoga su ovdje osobito izražene opasnosti od devastacije neprikladnom gradnjom i prevelikim intenzitetom turističkih aktivnosti. Iz toga proizlazi potreba za uspostavljanjem dodatnih mjera zaštite baštine u makroregiji Južni Jadran, ali i drugdje u Hrvatskoj.

### 3.2. PROMETNA I KOMUNALNA INFRASTRUKTURA

SWOT analiza različitih aspekata prometne dostupnosti i stanja svih glavnih dijelova komunalne infrastrukture fokusirana je primarno na analizu njene uloge u pospješivanju odnosno ograničavanju turističkog razvoja. Kada je riječ o prometnoj infrastrukturi, njeno je stanje u proteklih desetak godina bitno poboljšano, što se u segmentima gdje je taj napredak bio najveći vrlo pozitivno odrazilo i na turistički razvoj. U slučaju komunalne infrastrukture napredak je bio slabije izražen, tako da u nekim elementima ona zadovoljava potrebe, ali znatno prisutniji su brojni nedostaci koji predstavljaju ograničenje turističkog razvoja.



Velika poboljšanja u razvoju prometne infrastrukture u zadnjih desetak godina primarno se odnose na izgradnju mreže autocesta, a razvijenost te mreže u svim dijelovima Hrvatske čini jednu od glavnih snaga naše turističke ponude. No, istodobno je uloženo vrlo malo sredstava u razvoj državnih, regionalnih i lokalnih cesta, a nije u dovoljnoj mjeri unaprijeđena niti prometna i turistička signalizacija niti su na zadovoljavajući način izgrađeni prateći uslužni objekti uz ceste. Postoje i izraženi problemi vezani uz organizaciju prometa u destinacijama, naročito kad je riječ o javnom prijevozu, biciklističkim stazama, pješačkim zonama i mogućnostima parkiranja.

Situacija u ostalim vidovima prometa je mnogo nepovoljnija, što je posljedica vrlo malih ulaganja i u prometnu mrežu i u unapređenje sustava prijevoza. Zbog toga inozemni turisti redovito iskazuju niski stupanj zadovoljstva prometnom dostupnošću većine glavnih turističkih destinacija<sup>5</sup>. Osobito je problematična situacija sa željezničkim prometom, koji zbog lošeg stanja mreže i vrlo male brzine prijevoza nema gotovo nikakvu ulogu u turističkim kretanjima. Nezadovoljavajuća je situacija i s trajektnim i brodskim prijevozom, što zbog neopremljenosti luka, što zbog nedovoljne učestalosti i brzine veza, naročito između otoka.

Situacija u zračnom prometu je nešto povoljnija, primarno zbog velikog broja međunarodnih zračnih luka. Njih je ukupno sedam, od čega se pet odnosi na priobalno područje, što omogućava vrlo dobru dostupnost skoro svih turističkih destinacija. No, postoji problem nedovoljnog komercijalnog interesa zračnih prijevoznika za uspostavljanjem stalnih ili povremenih linija i s time povezan razmjerno mali promet zrakoplova, posebice riječke i osječke zračne luke, te loše stanje opremljenosti zračnih luka, pogotovo najznačajnije zagrebačke.

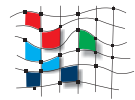
Glavna prijetnja razvoju turizma vezana uz prometnu infrastrukturu proizlazi iz niske razine sigurnosti u cestovnom prometu. Tako je 2007. godine prosječni rizik smrtnog stradanja na autocestama u Hrvatskoj bio skoro četiri puta veći od prosjeka za 19 zemalja EU<sup>6</sup>, s time da se najviše nesreća događa u srpnju i kolovozu, odnosno tijekom glavne turističke sezone. Iz toga proizlazi i prijetnja da Hrvatska zbog prometne nesigurnosti izgubi imidž sigurne zemlje, jer se problem sigurnosti u prometu ne može izostaviti iz konteksta opće sigurnosti.

Druga vrsta prijetnji dolazi iz smjera dugoročne ekonomske održivosti ulaganja u prometnu infrastrukturu, jer opća zaduženost Hrvatske može bitno umanjiti buduća ulaganja. To se naročito odnosi na ulaganja u cestovne prometnice izvan sustava autocesta, željezničku infrastrukturu i pomorske putničke luke, koja su zbog pretjerane usmjerenosti države na izgradnju autocesta skoro posve izostala. Dodatni problem je niska prometna potražnja na hrvatskim autocestama koja otežava servisiranje kreditnih obveza nastalih njihovom izgradnjom, što bi moglo dovesti do povećanja iznosa cestarina, a tako i do smanjenja konkurentnosti hrvatskih turističkih destinacija uslijed povećanih troškova prijevoza. U istom bi smjeru mogla djelovati prijetnja u obliku znatnijeg poskupljenja naftnih derivata, koja posebice pogađa zemlje orijentirane na dolazak turista cestovnim putem.

Postoji i veći broj prilika, pri čemu se u prvom redu radi o povoljnim posljedicama pristupanja Hrvatske Europskoj uniji. Naime, nakon ukidanja granica prema Sloveniji i Mađarskoj moguće je očekivati povećanje prometa na autocestama, što bi moglo otkloniti potrebu povećanja cestarina i negativne učinke takvog poteza na turizam. Ulazak Hrvatske u EU podrazumijeva i veću raspoloživost raznih fondova za infrastrukturne projekte, prije svega u domeni javnog prijevoza i nemotoriziranih oblika prijevoza, koji su kompatibilni s održivim turističkim razvojem.

<sup>5</sup> Institut za turizam (2006). Stavovi i potrošnja turista u cestovnim vozilima na putovanju do primorskih odredišta u Hrvatskoj – TOMAS Tranzit 2005. Zagreb: Institut za turizam.

<sup>6</sup> Eurostat - Transport accident statistics. Preuzeto 30.10.2011. s [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Transport\\_accident\\_statistics#Road\\_accidents\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Transport_accident_statistics#Road_accidents_statistics); Ministarstvo unutarnjih poslova (2009). Bilten o sigurnosti prometa na cestama Hrvatske 2008. Zagreb: MUP.



## Snage

- Odličan prometni položaj u odnosu na važna europska turistička emitivna tržišta
- Razvijena mreža autocesta
- Zadovoljavajući broj pratećih uslužnih objekata uz autoceste
- Započeta rekonstrukcija i/ili dogradnja glavnih pomorskih putničkih luka
- Kvalitetno funkcioniranje trajektnog prijevoza
- Dobra pokrivenost mrežom međunarodnih zračnih luka
- Dovoljne količine pitke vode
- Razvijen sustav elektroopskrbe
- Visoka razina plinifikacije jadranskog područja

## Slabosti

- Slaba kvaliteta turističkih uslužnih sadržaja uz autoceste
- Loše stanje/ održavanje lokalnih prometnica
- Niska kvaliteta javnog prijevoza, posebno u manjim gradovima
- Nedostatak parkirališnog prostora
- Niska razina sigurnosti u cestovnom prometu
- Vrlo loše stanje željezničke mreže i sporost prijevoza
- Slaba opremljenost trajektnih luka
- Slabe pomorske veze između otoka
- Mali broj uređenih biciklističkih staza
- Niska kvaliteta opće i turističke prometne signalizacije
- Slabo stanje vodovodne mreže
- Loša situacija s odvodnjom otpadnih voda
- Loša situacija u pogledu odlaganja krutog otpada
- Mali udio korištenja obnovljivih izvora energije

## Prilike

- Poboljšanje prometne dostupnosti Hrvatske nakon ukidanja granica prema EU
- Veći broj izravnih zračnih linija za hrvatske destinacije, posebice "low cost" avio prijevoznika
- Povećani interes države za razvoj prometne i komunalne infrastrukture, osobito na otocima
- Raspoloživost EU fondova za razne prometne i komunalne infrastrukturne projekte

## Prijetnje

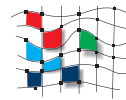
- Smanjenje ulaganja u razvoj prometne infrastrukture zbog prezaduženosti
- Smanjenje dolazaka iz zemalja izvan EU nakon uvođenja Schengenske granice
- Smanjenje dolazaka turista zbog realno mogućeg povećanja iznosa cestarina
- Slabljenje imidža Hrvatske kao sigurne zemlje zbog velikog broja prometnih nesreća
- Porast cijene energenata, posebice naftnih derivata i električne energije

Kada je riječ o komunalnoj infrastrukturi, Hrvatska ima nekoliko jakih strana, među kojima se ističu bogati resursi pitke i kvalitetne vode, što je u velikom broju konkurentskih turističkih zemalja već sada problem. No, iako je Hrvatska po količini raspoložive vode po stanovniku na visokom petom mjestu u Europi, njen vodoopskrbni sustav je zastario i slabo održavan, zbog čega gubici na nacionalnoj razini iznose blizu 50 posto.

Još je nepovoljnija situacija s odvodnjom otpadnih voda, koja se stoga često navodi kao glavni ekološki problem Hrvatske. U 2011. je tek 45 posto stanovnika bilo priključeno na sustav javne odvodnje, samo 24 posto naselja s više od 500 stanovnika imalo je izgrađen sustav javne odvodnje, a svega 25 posto otpadnih voda se pročišćavalo<sup>7</sup>. Nije dobro riješeno niti odlaganje krutog otpada zbog velikog broja neuređenih odlagališta te niskog udjela razvrstavanja i recikliranja otpada.

Stanje u energetici je nešto povoljnije samo kad je riječ o opskrbi plinom. Hrvatska svoje potrebe za plinom zadovoljava oko 85 posto iz vlastitih nalazišta, a povoljna okolnost je i uznapredovala plinifikacija prema priobalnom području. To bi u budućnosti trebalo rezultirati rasterećenjem elektroenergetskog sustava, koji u uvjetima povećane turističke potražnje i produljenja turističke sezone ne bi bez većih dodatnih ulaganja mogao opskrbljivati turističke destinacije zadovoljavajućom količinom energije. No, zbog nedostatnih vlastitih izvora nafte i drugih energetske resursa te postrojenja za proizvodnju električne energije, posebice iz obnovljivih izvora, Hrvatska je velikoj mjeri ovisna o uvozu energije.

<sup>7</sup> Državni zavod za statistiku RH (2012). Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011 – Prvi rezultati po naseljima. Zagreb: Državni zavod za statistiku; Biondić, D., Ivaniš, Z. (2009). Pregled stanja i smjernice razvoja odvodnje i pročišćavanja komunalnih otpadnih voda u Republici Hrvatskoj. Zagreb: Hrvatske vode.



Slično kao i u slučaju prometne infrastrukture, postoje brojne prilike za poboljšanja uvjetovane priključenjem Hrvatske EU. One proizlaze iz visokih standarda koje EU propisuje u pogledu zaštite okoliša te iz raspoloživosti EU fondova za financijsko podupiranje raznih komunalnih projekata kojima se ti standardi mogu postići. Turizam kao jedan od mogućih generatora onečišćenja okoliša, ali i strana zainteresirana za kvalitetno stanje okoliša, može potaknuti pripremu niza komunalnih programa i projekata za čiju će realizaciju ti fondovi biti na raspolaganju.

Kada su u pitanju prioriteti razvoja nužno je voditi računa o velikim regionalnim razlikama koje je nužno smanjivati kroz buduće projekte. U tom kontekstu jasno se može uočiti razlika između općenito slabije razvijenog prostora Kontinentalne Hrvatske prema gotovo svim elementima prometne i komunalne infrastrukture te najboljeg stanja infrastrukture u makroregiji Sjeverni Jadran i unutar nje posebno u Istri. Jedini izuzetak je mreža autocesta, koja je na skoro posve zadovoljavajući način pokrila prostor Kontinentalne Hrvatske, razmjerno dobro i područje Sjevernog Jadrana, tako da je njena jedina ozbiljnija slabost veza prema Dubrovniku na krajnjem jugu Hrvatske.

Glavni nedostaci u ostaloj cestovnoj prometnoj infrastrukturi, odnosno građevinsko stanje ostalih prometnica, parkiranje, javni prijevoz i signalizacija, najmanje su izraženi u području Sjevernog Jadrana, dok je u makroregijama Južni Jadran i Kontinentalna Hrvatska stanje podjednako loše. Zbog veće udaljenosti od glavnih tržišta, opća prometna dostupnost je usprkos postojanju autocesta najniža u makroregiji Južni Jadran, posebice u njenom najjužnijem dijelu. No, zato ova makroregija ima najbolje riješen zračni promet, s obzirom na broj i uređenost zračnih luka te frekventnost prometa zrakoplova. Po pitanju pomorskog prometa situacija je slična u cijelom priobalju kada se radi o trajektnim vezama i uređenosti luka, iako valja istaknuti primat Južnog Jadrana u prometu kruzera i jahting turizmu, odnosno mreži marina.

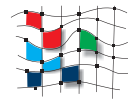
Stanje komunalne infrastrukture je također najpovoljnije u području makroregije Sjeverni Jadran, posebice kad je riječ o gospodarenju otpadom, a uglavnom podjednako nepovoljno u makroregijama Južni Jadran i Kontinentalna Hrvatska. Južni Jadran ima i dodatni problem izrazito lošeg stanja vodoopskrbne mreže s enormnim gubicima od gotovo 70 posto. Stoga priključenje EU predstavlja izuzetnu priliku za rješavanje ključnih slabosti, posebice ima li se u vidu veća dostupnost sredstava iz razvojnih fondova za najslabije razvijene dijelove naše zemlje, odnosno turistički najslabije razvijenu Kontinentalnu Hrvatsku.

### 3.3. SOCIO-KULTURNI ASPEKTI I TEHNOLOŠKA RAZVIJENOST

Stanovnici destinacije su zbog njihovog odnosa prema turistima i stavovima prema turizmu ključni dionici turističkog razvoja, jer kroz interakciju s turistima bitno utječu na zadovoljstvo gostiju. Lokalno stanovništvo čini i osnovu kontingenta radne snage turističkog sektora, a njihov stav prema turizmu može utjecati na podržavanje financijskih investicija javnog sektora u razvoj turističke infrastrukture, na odnos prema privatnim investitorima te na ulaganje u turistički marketing i promociju. Stoga je reakcija stanovnika na turiste i turizam općenito središnja tema prvog dijela ove SWOT analize. Drugi dio odnosi se na ljudske resurse potrebne za turistički razvoj sagledane kroz prizmu zaposlenosti u sektoru, kao i obrazovanja za turistički sektor, primjenu novih tehnologija te inovacija u turističkom poslovanju.

Stanovnici Hrvatske generalno su pozitivno nastrojeni prema turistima sudeći prema činjenici da većina turista ocjenjuje gostoljubivost lokalnog stanovništva kao jedan od aspekata naše turističke ponude s kojima su izrazito zadovoljni. U pravilu, podrška razvoju turizma jednako je visoka bez obzira imaju li stanovnici ekonomske koristi od turizma te jesu li izloženi njegovim negativnim manifestacijama. U većini slučajeva stanovništvo prepoznaje doprinos turizma zapošljavanju te ne poistovjećuje turizam samo s loše plaćenim radnim mjestima. Tako čak trećina stanovnika obalnih županija izjavljuje da ostvaruje izravnu ekonomsku korist od turizma, a još trećina posredne koristi, iako je ukupan broj radnih mjesta u turizmu znatno manji.





Obrazovni sustav uglavnom prati turističke potrebe, osobito u ugostiteljstvu. Postoji ekstenzivna mreža srednjih strukovnih škola koje nude ugostiteljsko-turističke programe, a u novije vrijeme osmišljeni su interdisciplinarni programi i u srednjem školstvu te na visokim učilištima. S osnivanjem veleučilišta u regionalnim centrima pojavljuju se i raznoliki specijalistički programi kao primjerice ekološka poljoprivreda i turizam, kultura i turizam, ruralni turizam, sport i menadžment turizma i sl.

Suvremene informacijske tehnologije, koje djelomično ovise i o kadrovskoj stručnosti, također se primjenjuju u turističkom sektoru. Ta je primjena najviše izražena u velikim hotelskim poduzećima u funkciji potpore poslovnim procesima te, u nešto manjoj mjeri, u funkciji potpore poslovanju. Većina turističkih zajednica također primjenjuje informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) u promociji, posebno mrežne stanice, a u nešto manjoj mjeri i GPS satelitsku navigaciju, pametne telefone i mobilne aplikacije.

## Snage

- Pozitivan odnos stanovništva prema radu u turizmu
- Gostoljubivost lokalnog stanovništva
- Gostoljubivost i profesionalizam ugostiteljskih djelatnika
- Razmjerno visoka razina osobne sigurnosti
- Turistički sektor ima status osobito važnog poslodavca
- Dobro razvijena mreža srednjih strukovnih škola s turističko-ugostiteljskim programima
- Sve veći broj turističkih programa na visokim učilištima
- Visok stupanj primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u hotelskim poduzećima

## Slabosti

- Loš imidž poslova u turizmu, posebno u ugostiteljskom sektoru
- Pomanjkanje kvalitetnog i visoko-motiviranog osoblja, osobito menadžerskog kadra
- Slaba mobilnost radne snage i niska razina motivacije zaposlenih
- Neusklađenost obrazovnih programa i upisnih kvota s potrebama turističkog gospodarstva
- Nedovoljna zastupljenost i nekoordiniranost cjeloživotnog obrazovanja u turizmu
- Slaba primjena informacijsko-komunikacijskih tehnologija u malim i srednjim turističkim poduzećima i sustavu turističkih zajednica
- Niska razina korištenja novih tehnologija i inovacija u turizmu

## Prilike

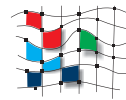
- Afirmacija važnosti turističkog sektora kao poslodavca
- Privlačenje kvalitetnijih kadrova boljim uvjetima rada i napredovanja
- Unapređenje kvalitete kadrova kroz modernizaciju obrazovnog sustava
- Aktivno sudjelovanje turističkog sektora u kreiranju obrazovne politike
- Veća dostupnost sredstava iz fondova EU-a za unapređenje strukovnog, visoko-školskog i cjeloživotnog obrazovanja
- Poticanje inovacija u turizmu kroz EU programe
- Razvoj i unapređenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija u funkciji prodaje i promocije

## Prijetnje

- Gubitak kulturnog identiteta
- Nedostatak radne snage uslijed pada broja radno aktivnog stanovništva
- Priljev nisko obrazovane radne snage iz slabije razvijenih zemalja EU
- Odljev obrazovanog i kvalitetnog kadra u inozemstvo zbog boljih radnih uvjeta
- Kronični nedostatak specijaliziranih zanimanja zbog neprilagođenosti sustava obrazovanja
- Fragmentiranost turističkog sektora otežava jaču primjenu informacijsko-komunikacijskih tehnologija i poticanja inovacija

Ipak, uočavaju se i stanovite slabosti vezane za ljudske resurse koje već danas ograničavaju njegov razvoj, posebice ugostiteljstva u kojem prevladavaju slabije plaćeni poslovi. Negativan imidž sektora ogleda se u poteškoćama privlačenja i zadržavanja kvalitetnog kadra, pa se sektor suočava s nedostatkom kvalitetnih menadžera te kvalificiranog, visoko motiviranog osoblja.

Postoji i problem neispunjavanja upisnih kvota za turističko-ugostiteljske programe u srednjim strukovnim školama, koje istodobno ne zadovoljavaju potrebe sektora za obrazovanjem u turističko-ugostiteljskim zanimanjima. Usto je broj i raspored srednjih strukovnih škola i visokih učilišta



neproporcionalan turističkom prometu, a naglasak je na usvajanju činjeničnog znanja uz malo sati praktične nastave. Jedna od slabosti je i sustav cjeloživotnog obrazovanja u turizmu, u kojem se programi provode sporadično i nekoordinirano bez pravog uvida u stvarne obrazovne potrebe.

Kako su raspoloživost i kvaliteta kadrova ključni za razvoj turizma, podizanje ugleda sektora kao poslodavca pretpostavka je za privlačenje kvalitetnih kadrova. Pri tom bi trebalo osvijestiti da je turizam više od ugostiteljstva, odnosno da nudi široku lepezu radnih mjesta te kontinuirano podizati svijest stanovnika o tome da gotovo svi, posredno ili neposredno, imamo koristi od turizma. Istovremeno, poboljšanje uvjeta rada i mogućnosti za napredovanje u ugostiteljskom sektoru stvorit će pretpostavke za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kadrova, dok postoji mogućnost da se jedan dio radne snage regrutira iz ekonomski slabije razvijenih zemalja.

Problemi kvalitete obrazovnog sustava na svim razinama obrazovanja za turizam već su se počeli rješavati na nacionalnoj razini osuvremenjivanjem obrazovnog sustava i stvaranjem pretpostavki za njegovo bolje usklađivanje s potrebama tržišta rada. Strateškim dokumentima zacrtana je modernizacija i racionalizacija sustava te tranzicija prema manje specijaliziranim, ali potrebama tržišta rada prilagodljivijim programima. Realizacija ovih reformi, uz aktivno sudjelovanje turističkog sektora u identificiranju profila i programa prilagođenih njihovim potrebama, predstavlja priliku za unapređenje kvalitete ljudskih resursa za turizam i ugostiteljstvo.

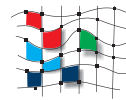
Kako razvoj suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija te inoviranje proizvoda i usluga pruža mogućnosti veće organizacijske fleksibilnosti i smanjenja troškova poslovanja, očekuje se njihova veća primjena u budućnosti. Nju bi trebala potaknuti i bolja kvaliteta kadrova u turističko-ugostiteljskom sektoru, kao i povećanje inovacijskog potencijala hrvatskog turizma. Programi EU-a za ovo područje su raznoliki i izdašni (Erasmus za visokoškolsko obrazovanje, Leonardo da Vinci za strukovno obrazovanje, Grundtvig za obrazovanje odraslih), a reforma obrazovnog sustava već se danas financira iz ovih fondova. S pristupanjem Hrvatske EU otvaraju se još veće prilike za unapređenje obrazovanja za turizam i ugostiteljstvo kroz dodatna financijska sredstva, kao i prilike za međunarodnu suradnju koja se potiče ovim programima.

Ipak, pad radne aktivnosti stanovništva koji se očekuje u Hrvatskoj predstavlja prijetnju turističkom razvoju pa se može očekivati i nedostatak kadrova, osobito mladih. Istovremeno, ne poboljšaju li se uvjeti rada, prihodi i mogućnosti napredovanja, može doći do odljeva kvalitetnih i visoko motiviranih kadrova u inozemstvo. Iako se to može nadomjestiti uvozom radne snage, takva politika mogla bi ujedno predstavljati i prijetnju kulturnom identitetu te, nije li pažljivo vođena, dovesti do potencijalno konfliktnih situacija u društvu, osobito u manjim sredinama.

Primjena novih tehnologija i inoviranje u turizmu zahtijeva kontinuirano praćenje tehnologije, kao i usvajanje novih znanja i vještina te raspoloživost financijskih sredstava. Uslijed fragmentiranosti turističkog sektora, dominacije malih i srednjih poduzeća te heterogenosti turističkog proizvoda, prijetnju primjeni novih tehnologija i inovacija predstavljat će nemogućnost osmišljavanja sustava kojim će se poticati uvođenje novih tehnologija i inoviranje, osiguravati kontinuirano obrazovanje te financijske pretpostavke za njihovo uvođenje i primjenu.

Iako su većina nalaza ovog dijela SWOT analize slična u svim dijelovima Hrvatske, u regionalnim okvirima postoje ipak određena odstupanja. Tako je općenito visoka razina gostoljubivosti dodatno istaknuta u Kontinentalnoj Hrvatskoj, budući da se tamo turističke posjete doživljaju i kao poticaj lokalnom građanskom ponosu. U kontinentalnim krajevima u mnogo je većoj mjeri naglašen učinak turizma na poticanje razvoja ostalih gospodarskih sektora, posebno poljoprivrede te malog i srednjeg poduzetništva, za razliku od makroregija Sjeverni i Južni Jadran u kojima bitno veći udio stanovnika generira izravne koristi od turizma. U tom kontekstu je zanimljivo postojanje visoke podrške razvoju turizma u priobalnim prostorima unatoč izloženosti stanovnika i manje poželjnim aspektima turističke aktivnosti kao što su gužve, buka, problemi u prometu, otežana dostupnosti trgovinama i raznim uslugama i sl.

Kada je riječ o obrazovanju, najveći broj srednjih strukovnih škola s turističko-ugostiteljskim programima te najveći broj učenika odnosi se na turistički najslabije razvijenu Kontinentalnu Hrvatsku, slijedi makroregija Južni Jadran, dok je na zadnjem mjestu turistički najrazvijeniji Sjeverni Jadran.



Slični omjeri vrijede i za zastupljenost visokih učilišta koja izvode programe za studij turizma, kojih je čak sedam u Kontinentalnoj Hrvatskoj, pet u regiji Južni Jadran te samo tri u regiji Sjeverni Jadran.

Makroregija Sjeverni Jadran zato prednjači po primjeni tehnološki naprednijih informacijskih i komunikacijskih tehnologija u hotelskim poduzećima. Hotelska poduzeća u regiji Južni Jadran su u primjeni tih tehnologija nešto slabija od hrvatskog prosjeka, a u Kontinentalnoj Hrvatskoj otprilike na razini nacionalnog prosjeka. Iz ovakvih nerazmjera mogu se naslutiti i glavne potrebe za unapređenjem sustava obrazovanja i primjene novih tehnologija.

### 3.4. UPRAVLJANJE TURIZMOM U DESTINACIJI

Upravljanje turizmom u destinaciji u okviru ove SWOT analize odnosi se na cjelokupnu strukturu i funkcioniranje postojećeg sustava upravljanja turizmom. To uključuje organizaciju i djelovanje sustava turističkih zajednica (TZ), djelovanje regionalne i lokalne samouprave u turizmu, suradnju između javnog i privatnog sektora kao glavnih dionika turističkog razvoja, planiranje turizma te ispunjavanje funkcija destinacijskog menadžmenta. Danas se turizmom u destinaciji upravlja u najvećoj mjeri preko sustava TZ-a ustrojenog u skladu s postojećom administrativnom podjelom na županije, gradove i općine. Njegova je prednost uhodanost i dobra hijerarhijska ustrojenost, a pokazalo se i da on razmjerno dobro obavlja poslove promocije i informiranja.

Sustav TZ iskazuje i niz slabosti koje su posljedica njegove usitnjenosti, neodgovarajućih znanja i vještina kojima raspolažu njegovi djelatnici te ograničenih financijskih sredstava. Zato on nije u mogućnosti uspješno obavljati sve svoje zakonom propisane zadaće, a niska razina upravljanja turizmom u destinaciji identificirana je kao jedan od ograničavajućih faktora razvoja hrvatskog turizma. Problemi su najveći na lokalnoj razini na kojoj se stvara i konzumira turistički proizvod i to osobito u turističkim zajednicama koje su nadležne za prostore u kojima se ostvaruje vrlo mali turistički promet kao osnova za njihovo financiranje. Posljedica takvog stanja je nemogućnost financiranja akcija usmjerenih na unapređenje turizma u destinacijama, što se između ostalog vidi po vrlo niskoj razini općeg informiranja i interpretacije turističkih atrakcija u velikom broju destinacija.

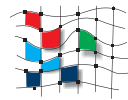
Iako je Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08) određeno da su gradonačelnici i općinski načelnici predsjednici turističkih vijeća, dakle osobe s najvećim utjecajem na rad i donošenje odluka, takva rješenja u praksi nisu dala očekivane rezultate. Utjecaj politike tako dominira nad strukom, pa su takva nerijetko i rješenja koja se donose. Manjkavo djelovanje sustava upravljanja turizmom ima za posljedicu nedovoljnu suradnju javnog i privatnog sektora i nezainteresiranost vlasnika poduzeća za turistički razvoj destinacije. Stoga se turistički razvoj u većini naših turističkih mjesta može okarakterizirati kao stihijski i nekoordiniran.

Istraživanje stavova javnog sektora o razvoju turizma u kome su sudjelovali lokalna samouprava i sustav TZ-a govori o tome da je turizam u tri četvrtine slučajeva uključen u planove gospodarskog razvoja na razini gradova i općina, ali samo oko trećina općina i gradova ima izrađen poseban plan turističkog razvoja. Tako niska razina planiranja u suprotnosti je s istaknutom i prepoznatom važnošću turizma, posebice uzme li se obzir da se oko polovica gradonačelnika i općinskih načelnika slaže s tvrdnjom da je turizam trenutačno važan, a čak preko 90 posto smatra da će važnost turizma na njihovom području u sljedećih deset godina porasti.

Osim nedostatka planskih dokumenata, problem je i njihova provedba, jer prema rezultatima istog istraživanja većina gradonačelnika i općinskih načelnika ističe da se planovi ne provode kako je predviđeno, ponajviše zbog nedostatnih financijskih sredstava. Na nisku kvalitetu organizacije turizma u destinacijama utječe i neusklađenost prostornog i turističkog planiranja, jer usprkos velike ovisnosti turizma o stanju u prostoru zasad nisu propisane odgovarajuće procedure koje bi omogućile turističkim stručnjacima sudjelovanje u donošenju prostornih planova. Zato je uključivanje glavnih dionika iz područja turizma u izradu prostornih planova nužno za budući kvalitetan turistički razvoj.

Veliki problem je i nedovoljna suradnja javnog i privatnog sektora, jer je ona dovela do nedovoljne brige za mnoge elemente destinacijskog proizvoda, odnosno njihovu neodgovarajuću valorizaciju. Jedna od najopasnijih posljedica takvog stanja je pojava sve većeg broja destinacija koje su tijekom glavne turističke sezone na granici prihvatnog kapaciteta posjetitelja ili su je već prešle. Nedovoljna





dosadašnja suradnja sustava TZ-a i turističkih poduzeća dovela je i do neusklađenosti marketinških aktivnosti na razini destinacije pa se skoro uopće ne koriste učinci sinergije u marketingu kao važnom činitelju uspješnog tržišnog pozicioniranja turističkih destinacija. Iz toga proizlazi da se problematika suradnje glavnih dionika turističkog razvoja može smatrati najvećom slabošću postojećeg sustava.

## Snage

- Ustrojen i uhodan sustav turističkih zajednica
- Interes lokalne samouprave za razvoj turizma
- Izrađeni planovi turističkog razvoja za polovicu destinacija
- Sustav turističkih zajednica uspješno obavlja dio poslova destinacijskog menadžmenta

## Slabosti

- Stihijski i nekoordiniran razvoj u mnogim destinacijama
- Neusuglašenost turističkog i prostornog planiranja
- Nepostojanje nositelja turističkog razvoja u destinacijama
- Postoji previše malih lokalnih turističkih zajednica koje ne raspolažu financijskim i ljudskim resursima za obavljanje zakonom predviđenih zadaća
- Nedovoljna suradnja između gradova/općina i županija
- Nedovoljna suradnja između javnog i privatnog sektora
- Neusklađenost destinacijskog marketinga i marketinga turističkih poduzeća
- Nedovoljna briga za infrastrukturne elemente destinacijskog proizvoda
- Niska razina općeg informiranja i interpretacije turističkih atrakcija

## Prilike

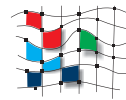
- Javno-javna i javno-privatna partnerstva i drugi oblici suradnje
- Snažnije uključivanje turističkog sektora u osmišljavanje i izradu prostornih planova
- Unaprjeđenje sustava turističkih zajednica i/ili razvoj novog sustava destinacijskih menadžment organizacija (DMO-a)
- Uvođenje novih funkcija destinacijskog menadžmenta u rad turističkih agencija
- Turistička valorizacija resursa, odnosno izrada katastra turističkih atrakcija
- Intenzivnija komunikacija s potencijalnim investitorima

## Prijetnje

- Nedovoljna kontrola nad razvojem destinacije
- Konflikti javnog i privatnog interesa
- Nemogućnost kvalitetnog dogovora o razvoju destinacije od strane glavnih dionika
- Nedovoljno praćenje konkurentnosti destinacijskih proizvoda
- Nedostatak razvojno poticajnih investicijskih projekata

Suvremeni turist je danas u mogućnosti birati između mnogobrojnih istih ili sličnih destinacija, zbog čega je kvalitetno upravljanje turizmom u destinaciji nužno za održavanje konkurentnosti. To znači da upravljanje turizmom u destinaciji podrazumijeva mnogo bolju koordinaciju sustava turističkih zajednica te snažniju kontrolu nad odvijanjem turističkog prometa. Jedan od pristupa za ostvarenje tog cilja je jačanje sustava TZ-a, kako bi on osim marketinških zadaća bio u stanju obavljati i one koje se odnose na destinacijski menadžment. Drugi pristup je transformacija postojećeg sustava TZ u novi sustav tzv. destinacijskih menadžment organizacija temeljenih na suradnji i zajedničkom djelovanju javnog i privatnog sektora, jer se upravo u ostvarivanju kvalitetnije suradnje županija, gradova i općina sa turističkim poduzećima nalaze osobito velike prilike za budući razvoj.

Neovisno o pristupu, novi sustav upravljanja turizmom u destinaciji trebao bi iskoristiti sve prilike za razvoj, što uključuje turističku valorizaciju resursa, intenzivniju komunikaciju s potencijalnim investitorima, poticanje inovativnih projekata i veću brigu za cjelokupnu ambijentalnu vrijednost destinacije. Dobru priliku pruža i uvođenje novih funkcija destinacijskog menadžmenta u rad receptivnih turističkih agencija, koje zbog potreba proširivanja svojih poslova i stvaranja različitih



paketa usluga sve više brinu o destinacijskom proizvodu. Novi sustav upravljanja turizmom treba omogućiti i minimiziranje mogućih prijetnji koje se očituju u nemogućnosti dogovora o razvoju, a time i nedovoljnim poticajima za realizaciju mogućih investicijskih projekata.

Sustav upravljanja turizmom u našim destinacijama ne razlikuje se bitno s obzirom na promatrane makroregije. Ipak, zamjetno je da sustav mnogo bolje funkcionira u prostorima gdje je turizam razvijeniji i na raspolaganju su veća sredstva za rad TZ-a. Stoga su postojeći sustav najbolje iskoristile destinacije na Sjevernom Jadranu, osobito u Istri, o čemu svjedoči visoka konkurentna pozicija Istre na međunarodnom turističkom tržištu. To pokazuje da uz dobru organizaciju rada i kvalitetnu suradnju javnog i privatnog sektora postojeći sustav TZ može odgovoriti na brojna pitanja destinacijskog menadžmenta.

Istodobno je postojeći sustav TZ pokazao najveće slabosti u području Kontinentalne Hrvatske, gdje zbog turističke nerazvijenosti većine destinacija postoji izuzetno velik broj malih turističkih zajednica koje nemaju dovoljno sredstava niti za vlastito funkcioniranje. Stoga sustav TZ-a tu često nije u mogućnosti obavljati niti svoje osnovne zadaće bez obzira na napore djelatnika na lokalnoj razini da što bolje turistički valoriziraju brojne resurse. To uključuje i mnoge županijske TZ, koje su zbog vrlo malog turističkog prometa slabije osposobljene za vršenje svojih zadaća od mnogobrojnih općinskih TZ u primorskom području. Stoga ukoliko Hrvatska želi iskoristiti velike tržišne prilike koje joj stoje na raspolaganju u turizmu treba što hitnije uspostaviti učinkovitiji sustav upravljanja turizmom u destinacijama.

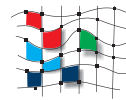
### 3.5. RAZVIJENOST TURISTIČKOG SEKTORA

Razmatranje problematike razvijenosti turističkog sektora u ovoj SWOT analizi najvećim dijelom se odnosi na problematiku turističke ponude, ali uključuje i problematiku gospodarskog okruženja kao okvira njenog razvoja. U tom kontekstu kao osnovna snaga hrvatskog turizma ističe se kontinuirani rast ukupne potražnje u posljednjih desetak godina, praćen snažnim podizanjem kvalitete ponude. Osim stalnog rasta udjela objekata više kategorije znakovito je i kontinuirano poboljšanje kvalitete privatnog smještaja te bolja percepcija vrijednosti za novac u odnosu na sve glavne konkurente osim Turske. Ipak, u uvjetima stalno rastuće međunarodne konkurencije ovaj rast nije rezultirao promjenom opće pozicije Hrvatske, a percepcija kvalitete sveukupne ponude je uglavnom ostala ista.

Osobito važan element jedinstvenog i tržišno prepoznatljivog prodajnog koncepta hrvatskog turizma čini izuzetna kvaliteta lokacija na kojima se nalaze glavni smještajni objekti. To se u prvom redu odnosi na ponudu primorskog ljetnog odmorišnog turizma, funkcionalno uvezanu u prostore brojnih slikovitih i autohtonih primorskih naselja. Uz osnovni proizvod odmora na suncu i plaži najveći stupanj konkurentne sposobnosti na međunarodnom tržištu pokazuje proizvod nautičkog, odnosno jahting turizma, temeljen na visokoj kvaliteti atrakcija razvedene slikovite obale s mnoštvom otoka te na zadovoljavajućoj kvaliteti proizvodne infrastrukture, usluga i ljudskih resursa.

Iako se kvaliteta ugostiteljske ponude u Hrvatskoj s obzirom na percepciju turista trenutno bitno ne razlikuje od one u glavnim konkurentskim zemljama, rastuća svijest o kvaliteti naše enogastronske baštine te o mogućnostima njezinog korištenja u pružanju specifičnih turističkih iskustava predstavlja već sada jaku snagu hrvatskog turizma na koju u budućnosti valja računati. Isto vrijedi i za brojne kulturne i folklorne manifestacije, posebice one koje se organiziraju tijekom glavne turističke sezone. No, usprkos brojnosti takvih manifestacija kao specifičnog oblika animacije u destinacijama, prema aktualnim istraživanjima većina turista iskazuje ispodprosječan stupanj zadovoljstva ponudom zabave i kulture, što je dijelom posljedica nedovoljne raznolikosti tih manifestacija i njihove prilagođenosti potrebama turista.

Izrazita orijentacija na ljetni odmorišni turizam sunca i mora te s njime povezani jahting turizam generira izuzetno visoku sezonalnost poslovanja kao jednu od ključnih slabosti hrvatskog turističkog sektora. Iako je sezonalnost poslovanja najmanje izražena u hotelskom smještaju, čak se i u hotelima u razdoblju od lipnja do rujna realizira više od dvije trećine ukupnih godišnjih noćenja. To ima za posljedicu vrlo nisku bruto iskorištenost kapaciteta i s time povezanu nisku profitabilnost u djelatnosti ugostiteljstva, ali i nemogućnost oblikovanja tržišno atraktivnog spleta turističkih usluga i doživljaja



osim u razdoblju glavne sezone. Visok udio smještaja u domaćinstvima kao specifičnost hrvatske turističke ponude dodatno generira sezonalnost, a usto pokazuje i dodatne slabosti kao što su nedovoljna standardiziranost kvalitete usluga te ograničena sposobnost ponuđača za povezivanjem kao preduvjetom osiguranja kvalitetne tržišne prezentacije.

U međusobnoj povezanosti elemenata koji određuju ponudu i potražnju kao posebno važna slabost turističkog sektora izdvaja se nedovoljno razvijena turistička infrastruktura. Nju sačinjavaju u prvom redu suvremeno opremljeni i organizirani kongresni centri, wellness i spa, golfski tereni te slični sadržaji koji mogu osigurati uspostavljanje pretpostavki za razvoj konkurentnih turističkih proizvoda i širenje tržišno održivog proizvodnog miksa. U uvjetima nepostojanja destinacijske turističke politike usmjerene na razvoj cjelogodišnjeg lanca vrijednosti turističkih sadržaja i usluga te s time povezane nemogućnosti da se na razini pojedinih poduzetničkih projekata uspostavi održivo poslovanje otežano je povećavanje broja prepoznatljivih međunarodnih ili domaćih smještajnih kapaciteta.

## Snage

- Kontinuirano podizanje razine kvalitete ponude
- Destinacijski model razvoja ponude
- Hoteli i kampovi smješteni na atraktivnim lokacijama
- Razvijen proizvod ljetnog odmorišnog turizma na suncu i moru
- Razvijen nautički turizam
- Turistifikacija bogate enogastronomске baštine
- Veliki broj različitih manifestacija, posebice kulturnih i folklornih

## Slabosti

- Visoka sezonalnost poslovanja
- Nedostatak međunarodno prepoznatljivih smještajnih kapaciteta
- Previsok udio smještaja u domaćinstvima u ukupnim kapacitetima
- Nedovoljno razvijena turistička infrastruktura (golf, wellness i spa sadržaji, kongresni centri i sl.)
- Nedovoljno razvijen lanac vrijednosti pratećih sadržaja i usluga, posebice izvan sezone
- Nedovoljna usmjerenost na diversifikaciju turističkih proizvoda
- Siva ekonomija

## Prilike

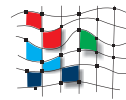
- Važnost turizma za gospodarstvo Hrvatske
- Povećani interes za ulaganja u Hrvatsku nakon ulaska u EU
- Veća raspoloživost EU fondova za ulaganja u turizam, osobito za kontinentalna područja
- Očekivano poticanje poduzetništva i investicija u turizmu
- Rastuća svijest o potrebi snažnijeg razvoja ponude pratećih sadržaja i aktivnosti za turiste
- Privatizacija državnih turističkih poduzeća i neiskorištenih vojnih turističkih kompleksa

## Prijetnje

- Nedovoljno stabilan, usklađen i poticajan zakonodavno-institucionalni okvir
- Nedovoljna suradnja javnog i privatnog sektora u razvojnim projektima u turizmu
- Specifična ograničenja investiranju u turizam
- Pritisak za izgradnju objekata apartmanskog tipa
- Neriješeno pomorsko dobro
- Neriješeni imovinsko-pravni odnosi i zemljišne knjige
- Usporen gospodarski rast, globalna financijska kriza i nestabilnost u EU
- Nedovoljna povezanost turizma i ostalih gospodarskih djelatnosti

Poseban problem je siva ekonomija u djelatnosti usluga smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića, koja prema neslužbenim procjenama čini više od trećine registriranih tokova. Osim što postoje nje neregistriranih tokova negativno utječe na kvalitetu i standardizaciju usluga, a tako i opću percepciju hrvatskog turizma, ono uzrokuje i poreznu evaziju koja se odražava ne samo na osiguranje prihoda državnih i lokalnih proračunskih prihoda, nego i na sredstva namijenjena financiranju javnih turističkih projekata i mjera.

Usprkos ovih slabosti, turizam i dalje spada među najvažnije generatore ukupne gospodarske aktivnosti u Hrvatskoj, jer izravno i neizravno generira gotovo 15 posto bruto domaćeg proizvoda, a usto ima i visok potencijal daljnjeg rasta koji proizlazi iz pozitivnih impulsa iz okruženja. Naime, nakon



ulaska Hrvatske u EU očekuje se porast interesa za ulaganja u turizam ne samo zbog povećanog interesa za Hrvatsku kao jedinu novu članicu EU, nego i zbog povećane razine harmonizacije i transparentnosti uvjeta za ulaganje. Dodatni poticaj rastu turizma proizlazi i iz povećanja raspoloživosti strukturnih i drugih fondova EU za ulaganja u hrvatski turizam i povećanje njegove konkurentne sposobnosti.

U takvim uvjetima opravdano je očekivati aktivnije pokretanje različitih politika i mjera za poticanje poduzetništva i investicija te jačanje malih i srednjih poduzeća u turizmu. Potencijal transformacije privatnog smještaja u druge oblike smještaja te rastuća svijest o mogućnostima i potrebi razvoja ponude pratećih sadržaja i aktivnosti za turiste moguća su područja na kojima se kombinacijom poticanja investiranja te korištenja strukturnih EU fondova može doći do bitnog jačanja turističkog sektora Hrvatske.

Jedna od ključnih prepreka realizaciji velikog potencijala daljnjeg rasta hrvatskog turizma leži u zakonodavno-institucionalnom okviru koji nedovoljno prepoznaje specifičnosti turističke djelatnosti ovisne o izrazitim sezonskim oscilacijama potražnje, a istodobno nedovoljno potiče jačanje poduzetništva i investicija. Prijetnja je vezana i uz sposobnost nadležnih tijela izvršne vlasti da osiguraju prilagođavanje i usklađivanje aktivnosti iz svoje nadležnosti specifičnim zahtjevima turističke aktivnosti i njezine međunarodne konkurentnosti u rasponu od fiskalne politike do politike zapošljavanja, obrazovanja ili regionalne politike.

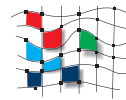
Moguće prijetnje proizlaze i iz neadekvatne pripreme novih razvojnih projekata za privatna ulaganja. Realizaciju investicija dodatno otežavaju i ograničenja iz okruženja vezana uz neriješene imovinsko-pravne odnose, zemljišne knjige, te problematiku turističkog zemljišta i pomorskog dobra. Daljnji smjer razvoja novih projekata u turizmu može biti određen i mogućnošću etažiranja dijela smještajnih objekata, uslijed čega se brojne planirane građevinske zone ugostiteljsko-turističke namjene izvan naselja mogu pretvoriti u područja primarno orijentirana na razvojno dugoročno štetno poslovanje nekretninama.

Osim prijetnji iz okruženja valja voditi računa i o mogućim utjecajima na potražnju i potrošnju turista iz inozemstva koja su vezana uz usporavanje gospodarskog rasta i nestabilnost u EU i Eurozoni. Konačno, kao prijetnja koja može umanjiti učinke turizma na ukupno gospodarstvo ističe se i nedovoljna povezanost turizma s ostalim gospodarskim djelatnostima koje svoje proizvode i usluge mogu neizravno pružati kroz turizam. To u prvom redu uključuje problem prilagođenosti različitih poljoprivrednih i industrijskih proizvoda, usluga djelatnosti prijevoza i veza te društvenih djelatnosti očekivanjima turističke potražnje.

Većina navedenih snaga i slabosti odnosi se na makroregije Sjeveri i Južni Jadran na koje se odnosi daleko najveći dio turističke ponude, a mnogo manje na turistički skoro posve nerazvijenu Kontinentalnu Hrvatsku. U tom kontekstu je zanimljivo da je promjena strukture ponude kroz porast broja ležajeva u hotelima sa četiri i pet zvjezdica bila podjednako intenzivna u području Sjevernog Jadrana i Kontinentalne Hrvatske gdje je u razdoblju od 2001. do 2010. udeseterostručena, dok je na području makroregije Južni Jadran povećana tek nešto više od tri puta.

Prisutne su i razlike u konkurentnosti turističkih proizvoda, pri čemu je u makroregiji Sjeverni Jadran izražena nešto veća konkurentna sposobnost osnovnog hrvatskog turističkog proizvoda odmora na suncu i plaži, a manja u jahting turizmu. U području makroregije Južni Jadran situacija je obrnuta, s time da ova makroregija ima i razvijeniji proizvod kulturnog turizma i jedina se ističe razvijenim kruzingom. Valja naglasiti i da je sezonalnost kao osnovni problem hrvatskog turizma unatoč nešto duljeg trajanja sezone izraženija na Južnom nego na Sjevernom Jadranu. Usprkos općenito niskoj turističkoj razvijenosti makroregija Kontinentalna Hrvatska uspjela je donekle razviti proizvod kulturnog turizma i odmora u ruralnim područjima, a ima i bitno manje izraženu sezonalnost poslovanja.

Valja naglasiti određene razlike i kada su u pitanju najvažnije prilike. Tako se očekuje da će interes za nove investicije biti sličan i za područje Sjevernog i Južnog Jadrana, iako su prostorne mogućnosti Južnog Jadrana veće zbog razlika u prometnom položaju i razvijenosti infrastrukture. Kontinentalnu Hrvatsku u apsolutnim brojkama ne očekuje veći rast, ali je za očekivati daleko najbrži relativni rast zbog trenutno vrlo niske razvijenosti i velikih mogućnosti unapređenja, posebno turizma na ruralnim područjima i zdravstvenog i medicinskog turizma zasnovanog na bogatim geotermalnim resursima i



kvaliteti medicinskog osoblja. U tom kontekstu bi ukidanje graničnih kontrola u doglednoj budućnosti vezano uz ulazak Hrvatske u EU osobito moglo doprinijeti razvoju Kontinentalne Hrvatske ne samo zbog olakšanja prometovanja turista, nego i zbog znatnog povećanja tranzitnih turističkih tokova.

### 3.6. IMIDŽ, MARKETING, KONKURENTNOST I EMITIVNA TRŽIŠTA

Osnovni naglasak ovog dijela SWOT analize je na organizaciji i praksi turističke promocije te na imidžu Hrvatske i njenih destinacija, jer tržišna prezentacija čini važan segment konkurentnosti hrvatskog turističkog proizvoda. U tržišnom komuniciranju Hrvatske kao turističke destinacije osobito važnu ulogu ima sustav turističkih zajednica (TZ), budući da se radi o dobro organiziranom sustavu jedinstvenog ustroja i odgovornosti koji pokriva cjelokupni teritorij zemlje i djeluje kroz usporedive procedure marketinškog planiranja. Sustav TZ koristi raznolik promocijski miks koji uključuje produkciju tiskanih materijala, oglasa, aktivnosti odnosa s javnošću, e-marketinga i druge promotivne aktivnosti.

Zahvaljujući djelovanju TZ u Hrvatskoj postoje učinkoviti mehanizmi udruživanja financijskih i ljudskih resursa s domaćim turističkim gospodarstvom kroz zajedničke promocijske aktivnosti. To uključuje udruženo oglašavanje i sajamske nastupe, kao i kvalitetnu podršku inozemnim partnerima, posebice organizatorima putovanja i prijevoznicima. Iako nije moguće točno utvrditi načine na koje su stvorene osnovne percepcije i dojmovi o Hrvatskoj, realno je za pretpostaviti da komunikacijske poruke koje dolaze iz sustava turističkih zajednica i njihovih partnera bitno pridonose jasnom i kontinuirano unapređivanom imidžu Hrvatske među postojećim i potencijalnim posjetiteljima. O tome svjedoči visok udio lojalnih posjetitelja iz inozemstva koji u Hrvatsku dolaze godinama i zasigurno usmenom predajom pozitivno utječu na njen sveukupni turistički imidž.

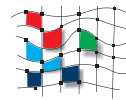
Usprkos sve sofisticiranijim komunikacijskim instrumentima i jasno definiranim strateškim odrednicama sadržanim u krovnim marketinškim planovima na nacionalnoj ili regionalnim razinama, tržišna prezentacija Hrvatske i njenih regija i destinacija ipak je opterećena i nizom kroničnih slabosti. Među njima osobito važno mjesto imaju neučinkovitost u operacionalizaciji strateških koncepata te nedostatak inovativnosti i kritičnosti u promocijskim aktivnostima. U komunikacijskim porukama izostaju jasni koncepti brenda Hrvatske i njenih regija, kao i precizna proizvodna orijentacija i usmjerenost na različite potrošačke segmente, iako strateški dokumenti u pravilu proklamiraju snažnu potrebu diferencijacije i kroz pozicioniranje i kroz brendiranje.

Poseban problem je nepostojanje jasnog destinacijskog brenda kao okvira u koji se uklapa turističko gospodarstvo. Stoga se tržišna prezentacija u prevelikoj mjeri oslanja na mehaničko jednogodišnje planiranje i pretežito je usmjerena na tradicionalna bliska tržišta i segmente ljetnih odmorišnih gostiju. Povrh toga, tržišne komunikacije se ne unapređuju temeljem praćenja učinkovitosti promocijskih aktivnosti, a zamjetna je i slaba uporaba konceptijskih i tehnoloških inovacija prisutnih u konkurentskim destinacijama.

Stoga i dalje prevladava uvriježena jednodimenzionalna slika Hrvatske kao jeftine ljetne odmorišne destinacije 'sunca i mora', nezanimljive obrazovanijoj i platežno sposobnijoj klijenteli. Uz iznimku nekoliko lokaliteta poput Dubrovnika ili Plitvičkih jezera brojne proizvodne i regionalne različitosti koje čine jedno od osnovnih bogatstava Hrvatske stoga ostaju nezamijećene. Dodatni problem predstavlja i značajno smanjenje ukupnog broja i ekipiranosti domaćih organizatora putovanja uzrokovanih kriznim kretanjima i neprilagođenošću novim trendovima u promociji svojih programa. Naime, upravo bi male domaće agencije trebale imati osobito važnu ulogu u promociji raznolikih posebnih programa i širenju turizma u sve dijelove Hrvatske.

Okruženje kojeg obilježavaju recesijska kretanja i oštra međusobna konkurencija mediteranskih turističkih zemalja sa znatno izdašnijim sredstvima namijenjenim promociji i komunikaciji s tržištem od onih kojima se raspolaže u Hrvatskoj također predstavljaju velik izazov za budući razvoj. Ipak, uz pretpostavku korigiranja identificiranih slabosti, Hrvatskoj se otvara niz prilika na kojima valja kapitalizirati.





## Snage

- Institucionalizirana uloga sustava turističkih zajednica kao nositelja turističke promocije
- Razvijen promocijski miks
- Kvalitetna podrška inozemnim organizatorima putovanja u Hrvatsku
- Izražen pozitivan imidž Hrvatske kao očuvane izvorne destinacije
- Pozitivni pomaci u percepciji Hrvatske u usporedbi s konkurentskim destinacijama
- Visok udio lojalnih posjetitelja

## Prilike

- Rast turističkih dolazaka u Europu i područje Sredozemlja
- Rast intraregionalnih putovanja u Europi
- Visok udio za Hrvatsku zainteresiranih potencijalnih posjetitelja na važnim europskim emitivnim tržištima
- Rast novih dalekih emitivnih tržišta (primjerice Rusija, Indija, Kina, Australija, Kanada)
- Izrazita segmentacija tržišta i sukladna diversifikacija turističkih proizvoda
- Očekivani pojačani interes i pozitivnija percepcija Hrvatske nakon ulaska u Europsku Uniju

## Slabosti

- Neučinkovitost operacionalizacije strateškog marketinga
- Nedostatak agilnosti, inovativnosti i kritičnosti u promocijskim aktivnostima
- Nedovoljno praćenje učinkovitosti promocijskih aktivnosti
- Dominantna percepcija Hrvatske kao ljetne odmorišne destinacije 'sunca i mora'
- Percepcija Hrvatske kao 'jeftine' zemlje među potencijalnim posjetiteljima

## Prijetnje

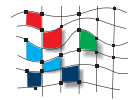
- Spori gospodarski oporavak Europe
- Oštra intraregionalna konkurencija između sredozemnih destinacija
- Smanjenje broja i snižavanje konkurentnosti domaćih organizatora putovanja
- Vrlo mali budžeti za turističku promociju raspoloživi sustavu turističkih zajednica u usporedbi s konkurentskim zemljama

Osim sudjelovanja u prognoziranom rastu putovanja u Europu, za Hrvatsku su posebno značajna kretanja koja se odnose na promjene u obilježjima turističke potražnje. Radi se o izrazitoj segmentaciji tržišta i o vrijednosnim promjenama 'novog turista', koji pokazuje sve veći interes za autentične i ekološki odgovorne destinacije te za visoko sadržajna i emotivna putovanja i iskustva. Takvi su trendovi kompatibilni s postojećim, iako za sada slabije iskorištenim turističkim resursima diljem Hrvatske.

Pojačani interes i bolja percepcija Hrvatske nakon njenog ulaska u Europsku Uniju zasigurno će doprinijeti i povećanju interesa građana EU za putovanja u Hrvatsku neovisno o njenim marketinškim naporima, posebice imajući u vidu stalni rast intraregionalnih putovanja unutar Europe. Time se otvara mogućnost suštinskog strateškog zaokreta Hrvatske i zauzimanja nove tržišne pozicije koja pruža i veće šanse na, za sada, u Hrvatskoj slabo prisutnim rastućim tržištima kao što su Rusija, Indija, Kina, Australija, Kanada itd. To podrazumijeva, između ostaloga, sadržajniju i tehnološki sofisticiraniju tržišnu prezentaciju.

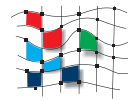
Iako navedene prilike otvaraju dobre mogućnosti budućeg turističkog razvoja za sve dijelove Hrvatske, postoje i značajne razlike između njenih dijelova, odnosno makroregija. U tom kontekstu je primjetna najpovoljnija situacija u makroregiji Sjeverni Jadran kao prostoru u kojem već sada najuspješnije funkcionira cjelokupni sustav marketinga i promocije, a stvoren je i prepoznatljiv pozitivan turistički imidž, pogotovo u Istri kao najrazvijenijoj hrvatskoj turističkoj regiji. Tome su zasigurno doprinijela i izdašnija sredstva za promocijske aktivnosti uvjetovana većim brojem ostvarenih noćenja i većim prihodima od turizma. Makroregija Sjeverni Jadran ističe se i boljim prihvaćanjem inovacija te prilagođavanjem novim trendovima, posebice kad je u pitanju obogaćivanje proizvoda 'sunca i mora' dodatnim sadržajima i snažnije uključivanje obalnog zaleđa u turistička kretanja.

Situacija u području makroregije Južnog Jadrana je nešto nepovoljnija, čemu dijelom doprinosi veća raspršenost turističkih aktivnosti u prostoru i s time povezana slabija povezanost brojnih manjih subjekata odgovornih za turističku promociju. Za ovaj dio Hrvatske znakovit je i manji udio visoko kvalitetnih smještajnih kapaciteta te pratećih turističkih sadržaja u destinacijama, što dodatno



otežava njihovu uspješniju promociju. Ipak, tu treba istaknuti Dubrovnik kao iznimku što zbog osobito velikog obujma turističkog prometa, što zbog već stvorenog imidža vrhunske svjetske destinacije. Povoljna okolnost je i izuzetno visoka prepoznatljivost Dalmacije kao makroregije poznate po visokoj vrijednosti krajolika i povijesne baštine te kao vrhunska sredozemna jahting i kruzing destinacija.

Kontinentalna Hrvatska je u daleko najnepovoljnijoj situaciji po pitanju mogućnosti za promociju, jer osim Zagreba kao jedinog značajnijeg turističkog središta sve ostale destinacije raspolažu vrlo malim sredstvima i mogućnostima za promotivne aktivnosti. Dodatni je problem i nepostojanje jasnog imidža Kontinentalne Hrvatske kao turističke destinacije uvjetovan njenim vrlo slabim te prostorno i proizvodno raspršenim turističkim razvojem. No, možda upravo u tome leži i njena najveća prednost, odnosno mogućnost promoviranja kao neotkrivenog, očuvanog i autohtonog dijela Hrvatske. Takav imidž se uklapa u aktualne trendove na svjetskim turističkim tržištima i može zasigurno pozitivno utjecati na imidž cijele Hrvatske kao turističke zemlje.

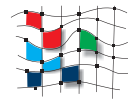


### 3.7. SVODNA SWOT ANALIZA

Provedena SWOT analiza identificirala je niz snaga hrvatskog turizma na koje se može osloniti njegov daljnji razvoj u nadolazećem planskom razdoblju, kao i nedostataka koje je potrebno otkloniti ili čiji je utjecaj potrebno umanjiti. S obzirom na vremenski ograničeno plansko razdoblje od desetak godina kao i na ograničene financijske i ljudske resurse za turistički razvoj, potrebno se koncentrirati na najvažnije faktore koji podržavaju ili ograničavaju turistički razvoj Hrvatske u tom razdoblju. Ti su faktori sumarno prikazani u idućoj, svodnoj SWOT tablici.







Uz visok stupanj društvene podrške daljnjem razvoju turizma, bogata i raznovrsna resursna osnova, razvijenost turističkog sektora i afirmacija Hrvatske kao turističke zemlje na emitivnim tržištima, glavne su strateške prednosti hrvatskog turizma. U narednom planskom periodu pored kapitaliziranja na ovim prednostima, treba ukloniti i slabosti koje proizlaze iz nedovoljno valorizirane resursne osnove te siromašnog lanca vrijednosti, a čemu je barem djelomično uzrok nekoordinirano planiranje i upravljanje turističkim razvojem, kao i loše gospodarenje prostorom.

Razvoj turizma u narednom planskom razdoblju odvijat će se u uvjetima pristupanja Hrvatske EU što bi za hrvatski turizam trebalo rezultirati boljom turističkom dostupnošću stanovnicima EU-a, povećanim interesom investitora te ubrzanijom modernizacijom infrastrukture i dinamičnijom valorizacijom razvojnih potencijala kroz financiranje iz EU fondova. Fragmentacija turističke potražnje na specijalne interese pruža priliku razvoja niza specijaliziranih proizvoda kroz koje će se atrakcijska osnova moći valorizirati.

Istodobno, za očekivati je da će se razvoj turizma odvijati u prolongiranoj financijskoj, ekonomskoj i energetskej krizi te oštroj konkurenciji što bi moglo izazvati poremećaje na turističkom tržištu, odnosno u turističkom poslovanju. Pored ovih prijetnji iz vanjskog okruženja, nedostatak koordinacije u razvoju turizma, fragmentiranost i konflikti oko razvojnih smjernica i ključnih projekata unutar Hrvatske, prijetnja su turističkom razvoju.

Kako se Glavni plan i strategija razvoja RH zasniva i na regionalnom pristupu, tako su za sve tri turističke makroregije, Sjeverni Jadran, Južni Jadran i Kontinentalna Hrvatska, analizirane ključne snage i slabosti, dok prilike i prijetnje proizlaze iz šireg okruženja i slično utječu na turistički razvoj na cijelom prostoru Hrvatske.

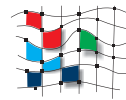
## SJEVERNI JADRAN

### Snage

- Prirodna baština (NP Plitvička jezera, Brijuni, Risnjak, PP Velebit)
- Izuzetna krajobrazna raznolikost
- Turistički najrazvijenija makroregija
- Dobra prometna povezanost
- Smještajna ponuda (4 i 5\*)
- Razvijena kultura suradnje i partnerstva
- Učinkovit sustav TZ-a
- Primjena suvremenih tehnologija i inovacija
- Konkurentan proizvod sunca i mora
- Razvijen nautički turizam
- Proizvodi wellnesa, sporta i avanturizma u razvoju
- Prepoznatljiv turistički imidž, osobito Istra

### Slabosti

- Nevalorizirane prirodne i kulturne atrakcije
- Devastacija prostora neprikladnom gradnjom
- Preizgrađenost na pojedinim područjima
- Nema procjene prihvatnog kapaciteta
- Slabo održavanje lokalnih prometnica
- Sezonalnost turističkog poslovanja
- Geografski neravnomjeran razvoj, posebno Istre u odnosu na gorska područja
- Manjak kadrova (najmanji broj škola i visokih učilišta iz oblasti turizma)



## JUŽNI JADRAN

### Snage

- Prirodna baština (NP Paklenica, Krka, Kornati, Mljet, PP Biokovo)
- Ljepota obale i otoka
- Izuzetno vrijedna kulturno-povijesna baština (5 UNESCO spomenika)
- Velik prostor za novu turističku izgradnju
- Dobra cestovna povezanost izuzev krajnjeg juga
- Dobra povezanost zračnim prometom
- Razvijeni proizvodi sunca i mora
- Razvijeni kruzing i nautički turizam
- Razvijen kulturni turizam

### Slabosti

- Nevalozirane prirodne i kulturne atrakcije
- Devastacija prostora/vizalna polucija
- Nema procjene prihvatnog kapaciteta
- Zastarjela i neodržavana komunalna infrastruktura, posebice vodovodna mreža
- Slabo održavanje lokalnih prometnica
- Izrazita sezonalnost turističkog poslovanja
- Geografski neravnomjeran razvoj
- Nerazvijena kultura partnerstva
- Nepovoljna struktura smještaja
- Imidž jeftine destinacije 'sunca i mora'

## KONTINENTALNA HRVATSKA

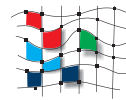
### Snage

- Krajobrazna raznolikost
- Šumovita gorja i močvare svjetskog značaja
- Tri velike europske rijeke u prirodnom stanju (Sava, Drava, Dunav)
- Kulturno-povijesna baština, osobito nematerijalna pod zaštitom UNESCO-a
- Gotovo neograničen prostor za novu turističku izgradnju
- Podrška turističkom razvoju
- Sve veći interes stanovnika za turističko poduzetništvo
- Vrlo dobra cestovna povezanost
- Kontinuirani naponi u unapređenje smještajne ponude
- Iskorak u razvoju kulturnog i ruralnog turizma

### Slabosti

- Izrazito slabo valorizirane prirodne i kulturne atrakcije
- Turistički prostor uglavnom nedefiniran
- Slabo valorizirani resursi lječilišnog turizma
- Komunalna infrastruktura nedostatna, osobito u ruralnim područjima
- Slabo održavanje lokalnih prometnica
- Niska stopa turističke aktivnosti i mali prihodi od turizma
- Nedostatak lidera/ambasadora turističkog razvoja
- Sustav TZ neučinkovit uslijed usitnjenosti te manjka financijskih i ljudskih resursa
- Nedefiniran turistički imidž
- Nedostatak turističke tradicije

Razlike u snagama i slabostima među turističkim makroregijama proizlaze, s jedne strane, iz razlika u turističkom proizvodu, odnosno iz njegove atraktivnosti, razvijenosti i raznolikosti, a s druge strane, iz razlika u stavovima stanovništva prema turizmu, osposobljenosti kadrova, prometno-geografskom položaju te stupnju općeg razvitka pojedinih makroregija. Zbog toga je potrebnom razvoju turizma svake makroregije pristupiti specifično, uklanjanjem i općih slabosti na razini zemlje i specifičnih na razini makroregija, a potom kapitaliziranjem na prepoznatim snagama. Osnovni preduvjet uspješnog korištenja razvojnih potencijala turizma je uklanjanje ograničenja iz zakonodavno-institucionalnog okruženja te aktivna turistička politika usmjerena na poticanje njegova razvoja. Nužna pretpostavka realizacije takve podrške turizmu je suradnja javno-javnog sektora, ali i interesno uspostavljanje drugih vertikalnih i horizontalnih oblika javno-privatne i privatno-privatno suradnje koja danas često izostaje i time predstavlja znatnu smetnju bržem i kvalitetnijem razvoju turizma.



## 4. RAZVOJNI SCENARIJI

U ovom se poglavlju razmatraju mogući razvojni scenariji hrvatskog turizma kao osnova za utvrđivanje sektorske vizije i ciljeva razvoja u razdoblju do 2020. godine. Nakon obrazlaganja korištenog metodološkog okvira odnosno činitelja koji su uvjetovali izbor pojedinih scenarija, bitne odrednice svakog od njih detaljnije su razrađene u nastavku. Pritom je potrebno naglasiti da su mogući razvojni scenariji razređeni po istovrsnom principu, a na temelju njihovih očekivanih implikacija na nekoliko ključnih razvojnih dimenzija.

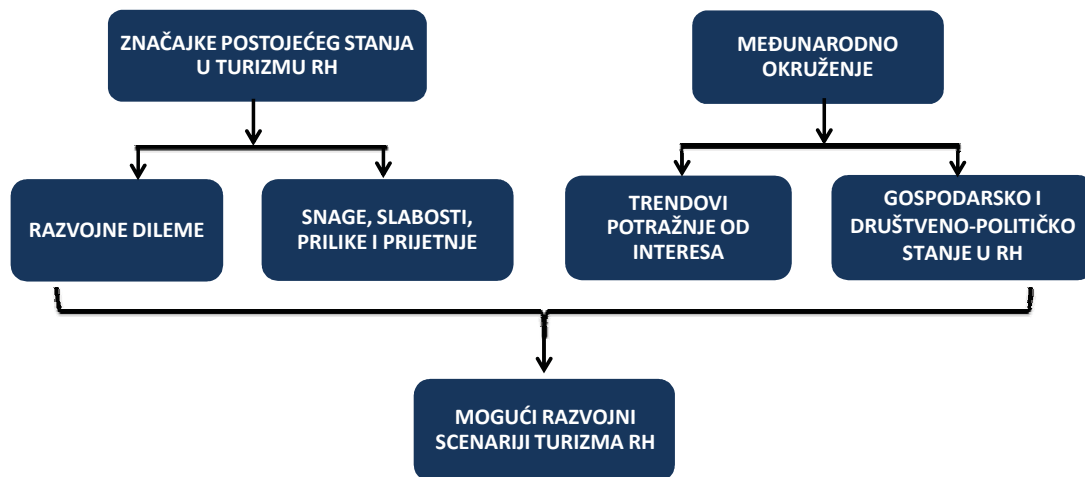
### 4.1. METODOLOŠKI OKVIR IZRADE RAZVOJNIH SCENARIJA

Razvojni scenariji na konzistentan i jednostavan način opisuju različita moguća stanja budućnosti te time trasiraju prostor za aktivnosti koje valja poduzimati kako bi se željena budućnost i ostvarila. Mogući scenariji razvoja hrvatskog turizma razmatrani su u kontekstu razvoja hrvatskog društva u cjelini, pri čemu su maksimalno uvažena relevantna događanja u globalnom makrookruženju te njihove očekivane implikacije na politički, gospodarski i/ili socijalni aspekt života u Hrvatskoj. U mjeri u kojoj to dopušta međunarodni razvojni kontekst i unutrašnje prilike u Hrvatskoj, potrebno je voditi računa i o dosadašnjim značajkama turističkog razvoja, njegovim uočenim razvojnim ograničenjima, jakim i slabim stranama, odnosno otvorenim razvojnim dilemama.

Ključne odrednice mogućih razvojnih scenarija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine shematski su prikazane na slici 4.1.1.

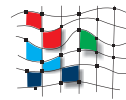
Slika 4.1.1.

PUT DO MOGUĆIH SCENARIJA RAZVOJA HRVATSKOG TURIZMA



Krene li se u promišljanje razvoja hrvatskog turizma u skladu s prethodnim naznakama, a neovisno o globalno povoljnim trendovima od interesa za formiranje turističke potražnje prikazanim u Izveštaju 2, posebno valja ukazati na prilično nepovoljna kretanja u međunarodnom okruženju koja će utjecati na RH i njezin turizam, pri čemu posebno valja istaknuti:

- izrazito nestabilno gospodarsko okružje kako na globalnoj, tako i na europskoj razini te, s tim povezanu, izvjesnost povremenih gospodarskih kriza većeg ili manjeg razmjera
- neizvjesnost daljnjeg razvoja EU, odnosno izvjesnost njenog restrukturiranja
- ekonomske probleme u najvećem broju zemalja EU, a kao rezultat prevelikog i prebrzo rastućeg javnog duga te potrebe smanjivanja javne potrošnje, te
- pritisak na EU strukturne fondove koji će, u uvjetima ograničenih proračunskih rashoda i nedostatka raspoloživih izvora za financiranje javne potrošnje na nacionalnim razinama, biti sve veći.



Iako nije moguće egzaktno utvrditi u kojoj će se mjeri nepovoljna kretanja u globalnom makrookruženju odraziti na gospodarsku, političku i socijalnu sliku hrvatskog društva, racionalno je pretpostaviti da će se, neovisno o dubini i trajanju recesije u pojedinim zemljama članicama, EU uspješno reorganizirati i/ili restrukturirati, pri čemu će se današnji status pojedinih zemalja članica u većoj ili manjoj mjeri promijeniti. U tom kontekstu, a što se tiče statusa Hrvatske, moguća su dva različita modela razvoja.

Prema prvom razvojnem modelu integracije RH, a uslijed nemogućnosti učinkovite fiskalne prilagodbe i provođenja potrebnih strukturnih reformi, Hrvatska će imati razmjerno loš položaj unutar EU. Iako će unutrašnje-politički odnosi biti prilično stabilni, vodeće parlamentarne stranke, poduzetnici i sindikati neće imati ista gledišta oko najvažnijih gospodarskih i socijalnih pitanja, uslijed čega neće biti moguće zacrtati adekvatnu gospodarsku politiku, niti je učinkovito provoditi. Samim tim, uloga države u gospodarskom životu zemlje i dalje će biti prilično velika.

U takvim okolnostima, za očekivati je da će se i razvoj turizma odvijati stihijski, odnosno na način vrlo sličan onom do sada. Drugim riječima, u uvjetima nedovoljno usuglašenih stavova oko temeljnih razvojnih pitanja na državnoj razini, biti će vrlo teško upravljati razvojem turizma na dugoročno održiv način, vodeći računa o maksimalnom prihvatnom kapacitetu. Implikacije takvog razvojnog scenarija na turizam razmatrat će se u nastavku ovog dokumenta pod radnim naslovom "Nastavak dosadašnjeg razvojnog modela"

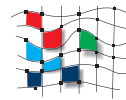
Prema drugom razvojnem modelu integracije RH, a kao rezultat dobro vođenog procesa fiskalne prilagodbe i uspješnog provođenja potrebnih strukturnih reformi, Hrvatska će imati razmjerno povoljan položaj unutar EU hijerarhije. Neovisno o tome da li će izvršnu vlast formirati stranka lijevog ili desnog centra, vlast ili opozicija, poduzetnici, sindikati i većina građana bit će usuglašeni oko svih značajnijih pitanja gospodarskog razvoja. Samim time, uloga države u gospodarskom životu zemlje bit će sve manja.

U takvom političkom i gospodarskom okruženju, za očekivati je da će se i razvojem turizma upravljati bitno kvalitetnije nego je to do danas bio slučaj. Drugim riječima, u uvjetima jasnih, usuglašenih i većini razvojnih dionika prihvatljivih stavova oko temeljnih razvojnih pitanja na državnoj razini, razvojem turizma upravljat će se sustavno, promišljeno i racionalno, vodeći računa kako o prihvatnom kapacitetu pojedinih dijelova zemlje, tako i o ekonomskom probitku većine hrvatskih građana. Konačno, valja naglasiti da je u kontekstu ciljanog strateškog navođenja turističkog razvoja željenom cilju, ovisno o željenoj razini otvorenosti investicijskom kapitalu, odnosno o razini zaštite prostora od nove izgradnje, moguće razlikovati više društveno prihvatljivih i dugoročno održivih razvojnih scenarija (Slika 4.1.2.).

Slika 4.1.2.

POLOŽAJ DUGOROČNO ODRŽIVIH I DRUŠTVENO PRIHVATLJIVIH SCENARIJA RAZVOJA TURIZMA RH



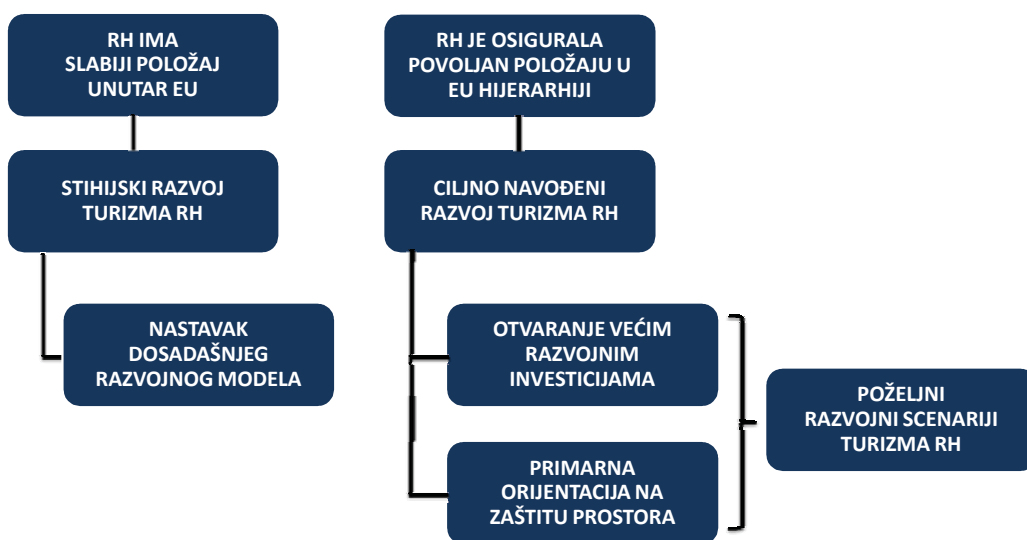


Drugim riječima, implikacije povoljnog položaja Hrvatske u EU članstvu na razvoj hrvatskog turizma moguće je razmatrati unutar prostora definiranog gornjom i donjom granicom održivosti, a što će se u nastavku ovog dokumenta detaljnije razmatrati u sklopu razvojnih scenarija “Otvaranje većim razvojnim investicijama”, odnosno “Primarna orijentacija na zaštitu prostora”.

Za pretpostaviti je da će vlada RH učiniti sve što je u njejoj moći kako bi Hrvatska uspješno provela potrebne strukturne reforme i uravnotežila proračunske rashode s prihodima te tako Hrvatskoj osigurala što je moguće povoljniji status unutar EU članstva. U takvim okolnostima za očekivati je da bi se poželjna slika razvoja hrvatskog turizma trebala formirati unutar prostora omeđenog odrednicama razvojnih scenarija “Otvaranje većim razvojnim investicijama” i “Primarna orijentacija na zaštitu prostora” (Slika 4.1.3.).

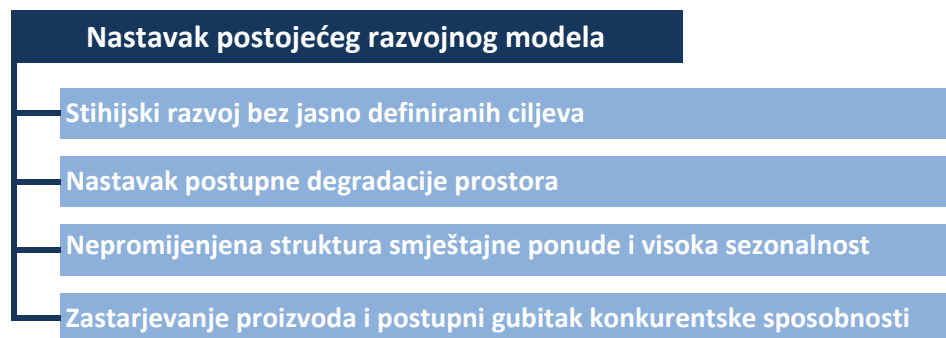
Slika 4.1.3.

#### PUT DO POŽELJNOG SCENARIJA RAZVOJA HRVATSKOG TURIZMA

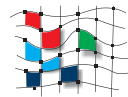


## 4.2. SCENARIJ NASTAVKA POSTOJEĆEG RAZVOJNOG MODELA

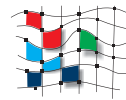
Postojeći model razvoja hrvatskog turizma može se činiti na prvi pogled razmjerno uspješnim, jer je Hrvatska u zadnjih desetak godina iskazivala više stope rasta od mnogih razvijenijih konkurentskih zemalja u regiji. No, taj je rast, barem kad je riječ o fizičkim pokazateljima, dobrim dijelom rezultat vraćanja na pozicije prije osamostaljenja Hrvatske, dok su sve ostale konkurentske zemlje u zadnjih dvadeset godina znatno više povećale turistički promet i unaprijedile turistički proizvod. Pritom su zadnjih godina Hrvatskoj u prilog išle i neke posebne situacije u okruženju koje su u uvjetima gospodarske krize u Europi dovele do porasta interesa za bliskim, automobilski dostupnim i sigurnim destinacijama. Iz toga se može zaključiti da je razvoj turizma u posljednjih dvadeset godina bio rezultat ponajviše izuzetne atraktivnosti hrvatskog priobalnog prostora, odličnog geoprometnog položaja i povoljnih međunarodnih okolnosti.



Polazeći od dosadašnjih značajki turističkog rasta i razvoja u Hrvatskoj, scenario nastavka postojećeg razvojnog modela podrazumijeva slijedeće:



Teme	Opis
<b>Prostor</b>	Degradacija prostora je nastavljena kroz prenamjene prostornih planova radi udovoljavanja parcijalnim privatnim interesima
	Ulaganja u turističku suprastrukturu odvijaju se neplanski i stihijski
	Tolerira se izgradnja kuća za odmor i apartmana u obalnoj zoni
	Nema bitnije razlike između turističkog razvoja otoka i priobalja
	I dalje se ulaže pretežito u građevinske zone u priobalju
<b>Atrakcijska osnova</b>	Monitoring primjerenosti korištenja prostora u zaštićenim područjima je manjkav i površan
	Nema obveze izrade procjene prihvatnog kapaciteta u zaštićenim prirodnim područjima pa se one niti ne izrađuju
	Znatni dijelovi spomeničke baštine propadaju zbog nedostatka sredstava za njihovo održavanje i obnovu
	Nema novoizgrađenih turističkih atrakcija
<b>Prometna i komunalna infrastruktura</b>	Zbog nedostatnih proračunskih sredstava ulaže se vrlo malo u novu prometnu infrastrukturu
	Hrvatska je i dalje izrazito ovisna o uvozu energije
	Rekonstrukcije vodovodne i kanalizacijske mreže vrše se uglavnom sredstvima EU fondova u cilju udovoljavanja osnovnim standardima EU
	Kruti otpad se odvaja samo parcijalno u najrazvijenijim dijelovima Hrvatske
<b>Ljudski resursi</b>	Postoji velika neusklađenost između stečenih znanja u obrazovnom sustavu i potreba tržišta za radnom snagom u turizmu
	Obrazovni sustav ostaje nepromijenjen te se i dalje zasniva na pretežito teoretskim znanjima
	Nezaposlenost je i dalje visoka pa nema potrebe za uvozom radne snage osim za nekvalificirana sezonska zanimanja
<b>Upravljanje turizmom u destinaciji</b>	Sustav upravljanja u destinaciji nije promijenjen, zbog čega nema uočljivog napretka u kvaliteti destinacijskog proizvoda
	Interes/utjecaj privatnog sektora u upravljanju destinacijskim razvojem i dalje je minimalan
<b>Turistička ponuda</b>	Ulaganja u turizam su ograničena i skoro isključivo se odnose na dizanje kvalitete postojeće turističke ponude
	Broj brendiranih hotelskih objekata sporo se povećava uslijed nedostatka interesa vlasnika hotelskih franšiza
	Izgrađen je određen broj mixed use resort projekata primarno u funkciji trgovanja nekretninama
	Struktura smještaja ostala je uglavnom nepromijenjena, s i dalje prevelikim udjelom nekvalitetnog smještaja u kućanstvima
	Izgrađen je manji broj golfskih terena koji uključuju poslovanje nekretninama, a njihova izgradnja izazivala je velika negodovanja u javnosti
	Nema rasta kapaciteta jahting turizma zbog neriješene situacije s pomorskim dobrom
	Nema većih ulaganja u kamp ponudu zbog nejasne koncesijske politike
<b>Imidž, proizvod i pozicioniranje</b>	Dominira proizvod 'sunca i mora' sa siromašnim lancem vrijednosti
	Sezonalnost turizma je i dalje vrlo visoka
	Udio Kontinentalne Hrvatske u ukupnom turizmu je i dalje mali, a razvoj ostaje usmjeren na uski obalni pojas
	Zbog postupnog zastarijevanja proizvoda dolazi do postupnog pada konkurentnosti hrvatskog turizma



Zaključno, može se konstatirati da ovaj razvojni scenarij ne može osigurati ni potrebnu razinu ekonomske, niti potrebnu razinu socijalne i ekološke održivosti. Naime, riječ je o scenariju koji implicira daljnji gubitak konkurentske pozicije hrvatskog turizma i ubranu degradaciju kvalitetnog turističkog prostora. Nadalje, riječ je o scenariju koji ne može ponuditi adekvatna rješenja ni na planu nove zaposlenosti, niti na planu smanjivanja sezonskog karaktera hrvatskog turizma i ubrzavanja gospodarskog rasta.

Na temelju iznesenih značajki ovog scenarija, nije za očekivati da će implikacije ovog scenarija moći predstavljati temelj za poželjni razvojni scenarij hrvatskog turizma do 2020. godine.

#### 4.3. OSNOVNE PRETPOSTAVKE ODRŽIVOG RAZVOJNOG PRISTUPA

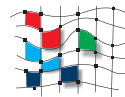
Održivi razvoj turizma UNWTO definira kao razvoj koji udovoljava potrebama prisutnih turista i domicilnog stanovništva istodobno čuvajući resurse budućeg razvitka. Takav razvoj podrazumijeva upravljanje resursima na način da se udovolje osnovni ekonomski, socijalni i estetski zahtjevi uz istodobno očuvanje kulturnog integriteta, osnovnih ekoloških procesa i biološke raznolikosti. Iz ovakvog gledanja proizlazi i veza održivog turističkog razvoja s turističkim prihvatnim kapacitetom, koji podrazumijeva udovoljavanje osnovnim zahtjevima ekološke, socijalne i ekonomske održivosti.

Ekološka održivost tako podrazumijeva održivu uporabu prirodnih resursa na način da se oni sačuvaju i budućim generacijama, upravljanje okolišem tako da se ne narušava prihvatni kapacitet ekosustava te vođenje računa o zaštiti od onečišćenja zraka, vode/mora i tla. Socijalna održivost podrazumijeva vođenje računa o životnom standardu ljudi, jednakim mogućnostima za obrazovanje i napredovanje, kao i o očuvanju autohtonosti lokalne zajednice. Ekonomska održivost podrazumijeva ostvarenje profita, gospodarski rast i tehnološki razvoj, ali na način da on bude dugoročan i ne uništava resurse na kojima se zasniva.

U cilju izbjegavanja skretanja u neodrživom smjeru, u nastavku se prezentiraju osnovne značajke održivosti koje čine polazište za prijedlog **poželjnih scenarija turističkog razvoja**.

Teme	Opis
Prostor	Upravljanje prostorom vrši se na temelju poštivanja planskih dokumenata
	Izrađuju se studije utjecaja na okoliš i/ili procjene prihvatnog kapaciteta prije poduzimanja većih razvojnih investicija
	Vodi se računa o smanjivanju razlika u razvijenosti između pojedinih dijelova zemlje
Atraksijska osnova	Provodi se monitoring primjerenosti korištenja prostora u zaštićenim područjima
	Izrađuju se procjene prihvatnog kapaciteta za zaštićena područja
	Vodi se računa o poštivanju autohtonosti lokalnog graditeljskog izričaja
Prometna i komunalna infrastruktura	Osobita pozornost posvećuje se unapređenju javnog prijevoza, poticanju nemotornih oblika prijevoza i širenju pješačkih zona
	Vrši se procjena utjecaja na okoliš prije poduzimanja svih većih zahvata u oblasti infrastrukture
	Energetska politika zasniva se na korištenju obnovljivih izvora energije i 'zelenoj' gradnji
	Kruti otpad se odvaja u cijeloj zemlji i reciklira u primjereno uređenim pogonima
Ljudski resursi	Obrazovanje o zaštiti okoliša ugrađeno je u obrazovne programe od osnovne škole do fakulteta
	Prije poduzimanja velikih investicija traži se suglasnost lokalnog stanovništva kroz različite oblike participativnih procesa
Upravljanje turizmom u destinaciji	Na svim razinama upravljanja destinacijom aktivno sudjeluje lokalna zajednica
	Izmjene u teritorijalnoj organizaciji poduzimaju se samo ukoliko su prethodno verificirane od strane lokalne populacije





<b>Turistička ponuda</b>	Prije realizacije većih turističkih projekata vodi se računa o interesima drugih gospodarskih dionika i lokalne populacije
	Potiče se izgradnja smještajne ponude koja vodi računa o ekologiji i poštuje osnovne značajke tradicionalnog lokalnog graditeljskog izričaja
	Izgradnja velikih resorta i golfskih terena poduzima se tek ukoliko je verificirana u lokalnoj sredini
<b>Imidž, proizvod i pozicioniranje</b>	Imidž destinacije nastoji maksimalno koristiti elemente lokalne atrakcijske baštine i tradicije
	U destinaciju se uvode turistički proizvodi koji potiču razvoj poljoprivrede, obrtništva i drugih djelatnosti karakterističnih za lokalnu sredinu

Polazeći od određenja pojma 'održivost' kao koncepta na kojem se zasnivaju oba prihvatljiva razvojna scenarija, čija se obilježja i implikacije valoriziraju u nastavku, valja istaknuti da se oba ciljno navođena scenarija turističkog razvoja Hrvatske temelje na:

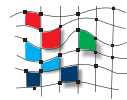
- rastu smještajnih kapaciteta i izvan smještajne ponude, iako drugačijom dinamikom i s drugačijim naglascima
- podizanju razine kvalitete turističkog proizvoda, iako na drugačijim osnovama
- većoj prosječnoj dnevnoj turističkoj potrošnji, iako na drugačijoj strukturi ponude
- rastu ukupnih prihoda od turizma, iako različitim intenzitetom, i
- povećanju zaposlenosti u turizmu, iako ne u istom obujmu.

Posebno valja ukazati na činjenicu da su oba dugoročno održiva i ciljno navođena scenarija, s njima povezane razvojne dileme kao i njihove implikacije na hrvatski turizam predstavljene relevantnim razvojnim dionicima tijekom strateških radionica koje su održane u makroregijama Sjeverni Jadran, Južni Jadran i Kontinentalna Hrvatska<sup>8</sup>.

Kroz otvorenu diskusiju i aktivno iznošenje vlastitih stavova od strane većine sudionika radionica posebno su razmatrane razvojne dileme na području: a) gospodarenja prostorom, b) očuvanja atrakcijske osnove, c) upravljanja destinacijom, d) turističke ponude, i e) imidža, pozicioniranja i proizvoda. Po završetku radionica, sumiranje stavova razvojnih dionika te njihovo usuglašavanje sa stavovima izrađivača Glavnog plana i strategije razvoja turizma RH omogućilo je definiranje prijedloga poželjne slike hrvatskog turizma u svakoj od makroregija.

<sup>8</sup> Sudionici radionica izabrani su tako da se postigne podjednaka zastupljenost privatnog i javnog sektora, nevladinih organizacija te akademske zajednice na razini svake makroregije. Poziv za sudjelovanje na radionici dobilo je oko 170 dionika. Poziv je uključivao ciljeve radionice, način rada i glavne teme rasprave, a dionici su zamoljeni da se pripreme za raspravu. Na radionice se odazvalo ukupno oko 100 razvojnih dionika (37 u Rijeci za makroregiju Sjeverni Jadran, 26 u Slavonskom Brodu za makroregiju Kontinentalna Hrvatska te 37 u Splitu za makroregiju Južni Jadran). Po završetku svake od radionica sažeti rezultati poslani su svim pozvanim dionicima, bez obzira jesu li sudjelovali na radionici ili ne, s molbom da provjere jesu li njihovi stavovi dobro interpretirani te da ih, prema potrebi, dopune ili komentiraju. Na ovaj način svoj doprinos mogli su dati i pozvani dionici koji nisu bili nazočni na radionicama i dionici koji na radionicama nisu željeli ili bili u prilici javno izraziti svoj stav.



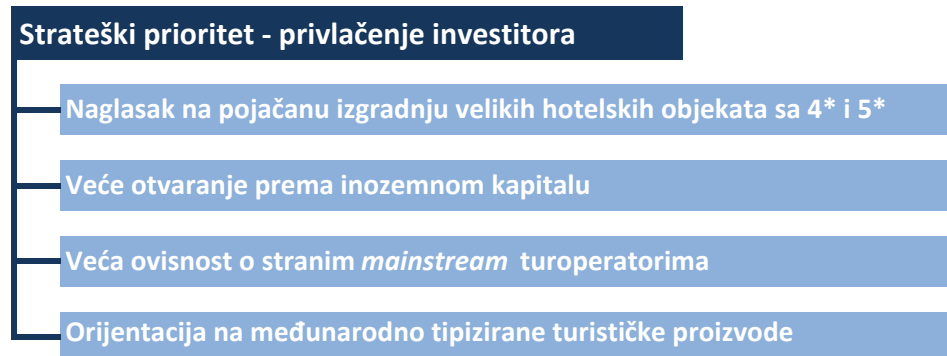


#### 4.4. SCENARIJ OTVARANJA VEĆIM RAZVOJNIM INVESTICIJAMA

Ovaj scenarij podrazumijeva veći naglasak na izgradnju novih smještajnih i drugih kapaciteta turističke ponude, primarno u većim gradovima u priobalju, ali i u većim kompleksima izvan postojećih urbanih cjelina, odnosno u za to predviđenim razvojnim zonama. Dakle, radi se o potrebi većeg otvaranja Hrvatske prema stranim investitorima i pojačanoj izgradnji novih velikih hotela i drugih većih smještajnih turističkih objekata. Izravna posljedica takvog razvoja je ujednačavanje i standardizacija turističkog proizvoda, veće uključivanje velikih turoperatora u promociju i prodaju smještajnih kapaciteta, ali i manja mogućnost diferencijacije prema konkurentnim destinacijama.

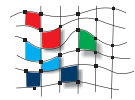
Slika 4.4.1.

KLJUČNE ODREDNICE SCENARIJA OTVARANJA VEĆIM RAZVOJNIM INVESTICIJAMA



U skladu s prethodnim odrednicama, slika hrvatskog turizma u 2020. godini prema ovom razvojnom scenariju bila bi kako slijedi:

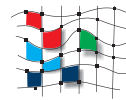
Teme	Opis
Prostor	Određen broj turističkih T2 zona je ukinut, a velikim ulagačima se nudi mogućnost otvaranja novih razvojnih zona uz prethodnu procjenu turističkog prihvatnog kapaciteta
	Novoizgrađene kuće za odmor i apartmani nalaze se podalje od obale i u manje atraktivnim područjima
	Nova ulaganja u turističku suprastrukturu usmjerena su pretežno na urbanizirana i infrastrukturno opremljena područja
	Iako se smatraju bitno osjetljivijim dijelovima hrvatskog teritorija, hrvatski otoci nemaju poseban razvojni status
	Uvedene su olakšice za ulaganja u unutrašnjost Hrvatske i devastirana ("brownfield") područja u priobalju
Atraksijska osnova	U nacionalnim parkovima i parkovima prirode provodi se maksimalna zaštita prostora, a u ostalim prostorima gradnja je dopuštena
	Obvezna je izrada procjene prihvatnog kapaciteta turističkih aktivnosti za sve nacionalne parkove
	Zaštita spomeničke baštine prilagođena je karakteru objekta kako bi se u obnovu privukao privatni kapital
	Zbog rasterećenja priobalja, novostvorene turističke atrakcije usmjerene su primarno prema zaleđu priobalja i unutrašnjosti Hrvatske
Prometna i komunalna infrastruktura	Ulaganja u cestovnu infrastrukturu odnose se primarno na državne, županijske i lokalne ceste i opremanje trajektnih luka
	Povećan je udio korištenja obnovljivih izvora energije, osobito sunčeve energije za zagrijavanje u turističkim i stambenim objektima
	Izvršene su značajne rekonstrukcije vodovodne i kanalizacijske mreže zbog izgradnje novih smještajnih sadržaja
	Uvedena je obveza odvajanja krutog otpada na cijelom teritoriju Hrvatske



<b>Ljudski resursi</b>	Sustav obrazovanja prilagođen je porastu potrebe za radnom snagom u hotelima, ali i u malim obiteljskim poduzećima
	Uvedeni su novi redovni i cjeloživotni obrazovni programi u kojima povećanu ulogu imaju "on the job training" te informacijsko-komunikacijske tehnologije
	Otvoren je značajan broj novih radnih mjesta, a potrebe za dodatnom sezonskom radnom snagom osiguravaju se primarno iz susjednih zemalja
<b>Upravljanje turizmom u destinaciji</b>	U upravljanje destinacijom su osim sustava TZ uključeni u većoj mjeri i nositelji javne vlasti, privatni poduzetnici i lokalno stanovništvo
	Proveden je proces okrupnjavanja i interesnog udruživanja TZ u veće financijski i kadrovski održive TZ područja, pri čemu im je prošireno područje djelovanja
<b>Turistička ponuda</b>	Ulaganja u turizam uključuju i novu izgradnju i podizanje kvalitete postojeće turističke ponude
	Postoji veći broj brendiranih hotela u velikim urbanim središtima i u nekim drugim posebno atraktivnim destinacijama
	Izgrađen je određen broj integriranih i mixed use resorta, uglavnom na lokacijama podalje od uže obalne zone
	Kroz sustave poticaja bitno je podignuta kvaliteta smještaja u kućanstvima u cilju njihovog prerastanja u obiteljski vođene pansionere i mini hotele.
	Golf ponuda usmjerena je u većoj mjeri na Sjeverni Jadran i Kontinentalnu Hrvatsku i uglavnom ne uključuje poslovanje nekretninama
	Rast kapaciteta jahting turizma temelji se podjednako na osposobljavanju lokalnih privežišta i izgradnji novih marina na moru i kopnu
	U funkciji je niz novih kampova, a kvaliteta ponude postojećih osjetno je popravljena
<b>Imidž, proizvod i pozicioniranje</b>	Uz sunce i more te prateći jahting turizam, Hrvatska je prepoznata kao destinacija kvalitetne smještajne, rekreacijske i zabavne ponude
	Zbog uključivanja velikih turoperatora u promociju i prodaju smještajnih kapaciteta produljena je turistička sezona
	Kontinentalna Hrvatska je prepoznata po proizvodima gradskog, ruralnog, zdravstvenog i izletničkog turizma
	Uz naglasak na postojeća tradicionalna tržišta, turisti sve više dolaze i iz udaljenih visokorazvijenih i/ili mnogoljudnih zemalja

Zaključno, može se konstatirati da ovaj razvojni scenario osigurava visoku razinu ekonomske održivosti, jer nudi rješenja za probleme visoke nezaposlenosti i niskog gospodarskog rasta. Istodobno, socijalna održivost ovog pristupa je na visokoj razini kada je riječ o brzini rasta općeg blagostanja, ali je nešto niža kada su u pitanju socijalne razlike i problematika očuvanja nacionalnog identiteta i autohtonosti. Ekološka održivost ovog modela je nešto niža, ali se zahvaljujući striktnom poštivanju propisa EU u zaštiti okoliša te funkcioniranju pravne države poštuje do te mjere da se ne ugrožava ekološki prihvatni kapacitet.

Stoga ovaj model osigurava dinamički razvoj turizma kao rezultat jasne razvojne strategije i privlačenja inozemnih investicija, a dijelom i uslijed povoljne geostrateške pozicije Hrvatske unutar EU. Za očekivati je da će ovaj model osigurati zasnovanost novih investicija na primjeni ekoloških standarda u skladu s važećim normama u EU, dobro zaštićenim pravima vlasništva, visokom razinom osobne i pravne sigurnosti, smanjenjem porezne presije i njezinom približavanju prosjeku EU zemalja, te korištenju strukturnih fondova EU za uspješno pokretanje novog investicijskog ciklusa u realnom sektoru.



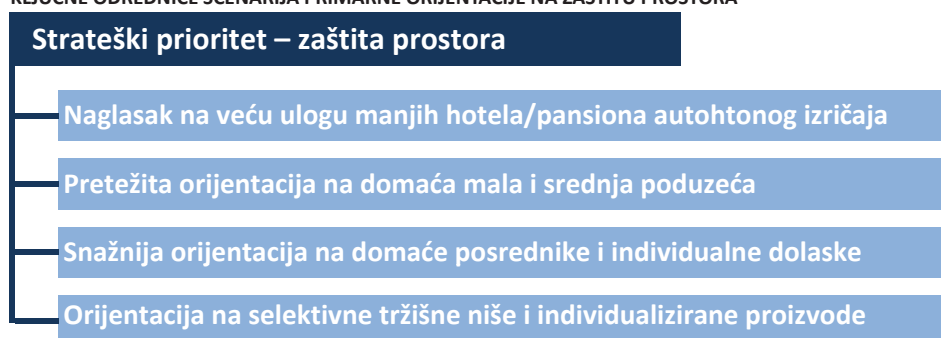
## 4.5. SCENARIJ PRIMARNE ORIJENTACIJE NA ZAŠTITU PROSTORA

Osnovna značajka scenarija primarne orijentacije na zaštitu prostora je što u prvi plan stavlja očuvanje okoliša i autohtonost hrvatske turističke ponude. To za posljedicu ima nešto sporiji, ali stabilan rast turističke ponude i potražnje. Takav pristup naizgled ima dodirnih točki sa scenarijem nastavka postojećih trendova, posebice kad je riječ o rastu fizičkog prometa. No, on se od njega bitno razlikuje jer podrazumijeva planski i ciljano navođen razvoj koji rezultira većim prihodima s istim brojem noćenja, većom kvalitetom usluživanja i većim zadovoljstvom gosta, manjom sezonalnosti poslovanja te postupnim uklanjanjem dugoročno štetnih i nepoželjnih utjecaja na okoliš.

Turizam se prema ovom scenariju razvija ponajviše kao rezultat sustavnog poticanja malih i srednjih poduzeća u vlasništvu domaćih poduzetnika, kao i na temelju iskorištavanja globalno prepoznatih trendova na strani turističke potražnje (autohtonost, individualizirana ponuda, jedinstveni doživljaj, uključenost) te povoljne geostrateške pozicije Hrvatske unutar EU. Sporiji fizički rast potražnje kompenzira se povećanjem prihoda po turistu i imidžom ekološki očuvane destinacije.

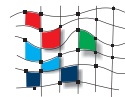
Slika 4.5.1.

KLJUČNE ODREDNICE SCENARIJA PRIMARNE ORIJENTACIJE NA ZAŠTITU PROSTORA



U skladu s prethodnim odrednicama, očekivana slika hrvatskog turizma u 2020. godini sukladno odrednicama ovog razvojnog scenarija izgleda kako slijedi:

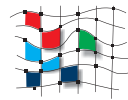
Teme	Opis
<b>Prostor</b>	Većina T2 razvojnih zona je prenamijenjena u T1, a dio je ukinut
	Investicije se usmjeravaju uglavnom u postojeće djelomično iskorištene ili izgrađene razvojne zone
	Destimulira se izgradnja novih kuća za odmor i apartmana, a eventualni zahtjevi usmjeravaju samo u manje osjetljiva područja u unutrašnjosti
	Hrvatski otoci imaju status posebno osjetljivih razvojnih područja te se tretiraju kao svojevrsne eko zone
	Stimuliraju se ulaganja u unutrašnjost zemlje, ali i striktno zabranjuje izgradnja na zaštićenim prirodnim područjima
<b>Atraksijska osnova</b>	Prostorom se racionalno upravlja, a monitoring primjerenosti korištenja prostora u zaštićenim područjima je obavezan
	Obvezna je izrada procjene prihvatnog kapaciteta za sve nacionalne parkove i parkove prirode, a preporuča se za ostala zaštićena područja
	Zaštita spomeničke baštine podrazumijeva striktno čuvanje autohtonog karaktera objekata
	Potiče se stvaranje novostvorenih turističkih atrakcija, ali isključivo u devastiranim područjima



<b>Prometna i komunalna infrastruktura</b>	Raspoloživa sredstva usmjerena su na unapređenje javnog prijevoza, parkirališta, uređenje biciklističkih staza i širenje pješačkih zona
	Energetska politika zasniva se na korištenju obnovljivih izvora energije, primjeni načela energetske učinkovitosti i 'zelenoj' gradnji
	U skladu s mogućnostima izvršene su značajne rekonstrukcije vodovodne i kanalizacijske mreže
	Odvajanje krutog otpada striktno se provodi na cijelom teritoriju Hrvatske
<b>Ljudski resursi</b>	Sustav obrazovanja prilagođen je porastu potrebe za radnom snagom u okviru malih obiteljskih poduzeća
	Uvedeni su novi obrazovni programi u kojima osobito važnu ulogu ima obrazovanje o zaštiti okoliša
	Zbog slabijeg intenziteta ulaska stranih vlasnika u turistički sektor nema nikakve potrebe za dovođenjem radne snage iz inozemstva
<b>Upravljanje turizmom u destinaciji</b>	U upravljanju destinacijom osnovnu ulogu ima unaprijeđeni sustav TZ, koji uspijeva intenzivirati suradnju svih razvojnih dionika
	Došlo je do izmjena u teritorijalnoj organizaciji sustava TZ kroz spajanje više malih financijski neodrživih TZ u veća TZ područja
<b>Turistička ponuda</b>	Ulaganja u turizam odnose se primarno na dizanje kvalitete postojeće turističke ponude
	Vrlo mali broj brendiranih hotelskih objekata nalazi se uglavnom u velikim urbanim središtima
	Izgradnja integriranih resorta je generalno zabranjena, a samo iznimno se dozvoljava ako je riječ o sanaciji devastiranih područja
	Kroz sustave poticaja sustavno se podiže kvaliteta smještaja u kućanstvima u cilju prerastanja u obiteljski vođene eko pansionere, mini hotele i sl.
	Izgradnja golfskih terena se ne potiče, a eventualni zahtjevi usmjeravaju u degradirana područja unutrašnjosti, ali tako da izgradnja ne uključuje poslovanje s nekretninama
	Izgrađeno je tek nekoliko novih marina, a naglasak je dan na izgradnji tranzitnih vezova u lukama i lučicama
	Uređen je određen broj novih kampova, posebice manjih eko kampirališta u gorskim dijelovima i u unutrašnjosti Hrvatske
<b>Imidž, proizvod i pozicioniranje</b>	Hrvatska je prepoznata kao 'zelena' destinacija posebnih interesa, a sve manje kao destinacija 'sunca i mora'
	Hrvatska je prepoznata po očuvanosti spomenika kulture i vrijednoj nematerijalnoj baštini
	U marketingu važnu ulogu imaju mali specijalizirani turistički posrednici i izravna prodaja, a većina turista i dalje dolazi iz bližeg okruženja.

Iz osnovnih značajki ovog scenarija proizlazi visoka razina njegove ekološke održivosti, budući da se podrazumijeva razina zaštite koja je u mnogim elementima viša od one koju propisuje EU. Socijalna održivost ovog scenarija je također visoka, jer osigurava učinkovite mehanizme očuvanja nacionalnog identiteta i autohtonosti uslijed značajnijeg oslanjanja na domaće razvojne resurse i poštivanja tradicijskog graditeljskog izričaja. Konačno, osnovni nedostaci ovog razvojnog scenarija su njegovi ne baš osobiti učinci na otvaranje novih radnih mjesta, kao i nešto sporije podizanje razine općeg blagostanja, tijekom početnog dijela ovog planskog razdoblja, ali s atraktivnim potencijalom za veće kapitaliziranje u skoroj budućnosti.

Ovaj model osigurava da nove investicije u turizam maksimalno vode računa o obvezama zaštite okoliša i ekološkim standardima u skladu s važećim normama u EU, pa i više od toga. On podrazumijeva i bitno unapređenje pravnog sustava, jer se uz dobro zaštićenu osobnu i pravnu sigurnost velika pažnja posvećuje zaštiti prirodnih resursa. Racionalnim korištenjem EU strukturnih fondova pokrenut je novi investicijski ciklus uslijed čega je primjetan i rast interesa stranih ulagača za ulaganje u hrvatski turizam.



## 4.6. POŽELJNI SCENARIJI TURISTIČKOG RAZVOJA

Na temelju analize glavnih prednosti i nedostataka dvaju održivih razvojnih scenarija, otvaranja prema većim razvojnim investicijama i primarne orijentacije na zaštitu prostora, u nastavku se obrazlažu poželjni scenariji održivog turističkog razvoja. Izabrana opcija u većoj mjeri od prethodno analiziranih dvaju scenarija podržava održivi turistički razvoj i nastoji maksimalno koristiti glavne snage i prilike te pronaći najbolja rješenja za glavne slabosti hrvatskog turizma koje proizlaze iz oba alternativna pristupa. Pri tome vodi računa i o brojnim opasnostima koje bi mogle proizaći iz ostanka na dosadašnjem, potrošenom neplanskom modelu razvoja.

S obzirom na različite učinke koje odabrana razvojna opcija ima u pojedinim dijelovima Hrvatske, ona je u nastavku razrađena posebno za svaku od tri makroregije, s dodatnim osvrtom na pojedine još uže prostorne cjeline. Iz toga proizlazi da se izabrana razvojna opcija zapravo reflektira u tri modificirana scenarija za svaku od makroregija. Osnovne značajke poželjne budućnosti, sadržane u tri scenarija i grupirane prema prethodno utvrđenim skupinama, slijede u nastavku i čine polazište za definiranje vizije hrvatskog turizma na kraju planskog razdoblja 2020. godine.

### SJEVERNI JADRAN

#### Prostor

U cilju očuvanja prostora kao osnovnog turističkog resursa nova ulaganja u turističku suprastrukturu usmjeravaju se u već urbanizirana i infrastrukturno opremljena područja, vodeći računa o poželjnoj strukturi smještaja. Aktiviranje još neizgrađenih turističkih razvojnih zona temelji se na izvršenim procjenama prihvatnog kapaciteta šireg prostora na koje se takve zone odnose. U donošenju ocjene o oportunitosti ulaganja primarno se vodi računa o interesima lokalne populacije, a posebni prohtjevi investitora uvažavaju se samo u iznimnim slučajevima.

Izgradnja apartmana, odnosno kuća za odmor, dopuštena je isključivo u posebno planiranim zonama podalje od obale, neovisno o tome radi li se o građevinskim područjima naselja ili izdvojenim turističkim razvojnim zonama. Uvedene su posebne olakšice za turistička ulaganja u unutrašnjost Istre, Gorskog kotara i Liku, pri čemu se u graditeljskom izričaju traži pridržavanje lokalne tradicije u cilju zaštite autohtonog karaktera tih područja i očuvanja prirodno-ekološke i socio-kulturne održivosti.

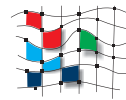
#### Atrakcijska osnova

S obzirom na osobitu osjetljivost i turistički značaj nacionalnih parkova Plitvička jezera, Sjeverni Velebit, Risnjak i Brijuni te parkova prirode Velebit i Učka, izvršena je procjena njihovog maksimalnog turističkog prihvatnog kapaciteta i definiran intenzitet prihvatljive turističke aktivnosti. Sukladno programu NATURA 2000 dodatno je povećan broj zaštićenih prirodnih područja koja se od neprimjerenog korištenja štite putem različitih labavijih i financijski manje zahtjevnih oblika zaštite. Manji i slabije naseljeni otoci posebno se štite kao izuzetno osjetljive prirodne i socio-kulturne sredine.

U uvjetima nedovoljnih proračunskih sredstava za trajno očuvanje vrijedne materijalne baštine, razina konzervatorske zaštite na većem broju pojedinačnih kulturno-povijesnih objekata prilagođena je karakteru tih objekata, kako bi se ulaganje u njihovu revitalizaciju učinilo zanimljivim i privatnim poduzetnicima. Pojačano se potiču i ulaganja u kreiranje novostvorenih turističkih atrakcija, usmjeravajući ih primarno u devastirane i vizualno neatraktivne prostore kao što su napušteni industrijski pogoni, kamenolomi, vojarne i sl.

#### Prometna i komunalna infrastruktura

Povećana su ulaganja u lokalnu mrežu cesta te se stimulira korištenje javnog prijevoza, posebno u Rijeci, Puli i većim turističkim destinacijama. Izgrađena su nova parkirališta, proširene su pješačke zone i uređene biciklističke i pješačke staze, posebno u okruženju glavnih turističkih destinacija i u prirodno atraktivnim područjima, uključujući sve naseljene otoke. Energetska politika zasniva se na povećanom korištenju plina i obnovljivih izvora energije, a stimulira se i korištenje sunčeve energije za zagrijavanje u smještajnim turističkim i stambenim objektima. Izvršene su rekonstrukcije vodovodne mreže u cilju otklanjanja gubitaka i izdvajanja pitke vode od vode za potrebe



industrije i poljoprivrede, a potiče se i racionalno korištenje vodnih resursa. Ulaže se dodatni napor za privlačenje sredstava iz EU fondova za unapređenje kanalizacijske mreže, posebno u osjetljivim krškim područjima. Onečišćenje zraka na ugroženim lokacijama kao što su Plomin, Pićan i Omišalj svedeno je na razinu koja udovoljava propisanim standardima u EU. Odvajanje krutog otpada vrši se na cijelom prostoru makroregije, a odlaganje i reciklaža isključivo izvan priobalne zone.

### Ljudski resursi

Uvedeni su novi fleksibilni redovni i cjeloživotni obrazovni programi za potrebe turističkog gospodarstva te je osnovano nekoliko novih obrazovnih ustanova. U njima veću ulogu ima obrazovanje u oblasti zaštite okoliša te iz domene informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Sustav obrazovanja vodi računa o povećanim potrebama za radnom snagom u okviru malih obiteljskih poduzeća, dok se potrebe za obukom radne snage u većim objektima u znatnoj mjeri provode kroz različite oblike "on the job" treninga koji provode poslodavci. Sezonska radna snaga u turizmu osigurava se iz Hrvatske, a u slučaju manjkova primarno iz susjednih zemalja.

### Upravljanje turizmom u destinaciji

Uz funkcionalno i sadržajno redizajnirani sustav turističkih zajednica koji i dalje ima centralno mjesto u osmišljavanju i upravljanju razvojem turizma, u razvoju pojedinačnih destinacija aktivno sudjeluju i nositelji javne vlasti, turistička poduzeća, turističke agencije, brojni manji i srednji privatni poduzetnici te lokalno stanovništvo. Problematika razvoja proizvoda, tržišne komunikacije i distribucije, osim kroz tematsko-proizvodne klastere, osmišljava se i provodi i na razini mikroregionalnih i regionalnih prostornih klastera koji se ne moraju poklapati s aktualnom teritorijalnom organizacijom.

Određen broj malih lokalnih turističkih zajednica koje nemaju mogućnosti za samostalno funkcioniranje više ne djeluje, već je provedeno njihovo interesno udruživanje u veće financijski i kadrovski održive TZ područja. Pri tom se vodilo računa da svi dijelovi teritorija makroregije ostanu pokriveni djelovanjem TZ, posebice u financijski i kadrovski najslabije ekipiranim područjima Gorskog kotara i Like.

### Turistička ponuda

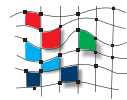
Broj međunarodno brendiranih hotelskih objekata povećan je ponajviše na zapadnoj obali Istre uključivo s Pulom te u obalnom pojasu od Opatijske do Crikveničko-vinodolske rivijere, uglavnom u okviru postojećih objekata. Izgradnja integriranih i mixed use resort projekata se ne potiče, a sasvim iznimno se dopušta ukoliko doprinosi funkcionalnoj revitalizaciji devastiranih prostora. S obzirom na minimalne negativne utjecaje na okoliš u smještajnu je ponudu uključen veći broj novih kampova, kampirališta i kamper odmorišta, osobito u unutrašnjosti Istre, Gorskom kotaru i Lici, a kvaliteta postojeće kamp ponude podignuta je na višu razinu.

Novi sustav poticaja i poreznih olakšica usmjeren je osobito na daljnje podizanje kvalitete smještaja u kućanstvima na način da što je moguće veći broj sezonski korištenih apartmana preraste u cjelogodišnje obiteljski vođene pansione i male hotele. Desetak golfskih igrališta, od čega je polovica u Istri, nalazi se u neposrednoj blizini najvećih koncentracija smještajne ponude. Gradnja se odnosi isključivo na lokacije niske osjetljivosti okoliša izvan užeg priobalnog područja i ne uključuje izgradnju vila i apartmana. Uz novoizgrađene luke nautičkog turizma u skladu sa Strategijom razvoja nautičkog turizma RH, u turističkoj je funkciji i više komunalnih vezova u lukama/lučicama otvorenim za javni promet uključujući i otoke, i to isključivo na lokacijama koje nisu pod posebnim režimom zaštite prirode niti su pogodne za izgradnju smještajnih kapaciteta.

### Imidž, proizvodi, pozicioniranje

Stvaranjem novih turističkih proizvoda i sadržaja u unutrašnjosti Istre te u Gorskom kotaru i Lici, cijela je makroregija Sjeverni Jadran bitno unaprijedila svoj turistički imidž, a sezonski pritisak na uski priobalni pojas bitno je smanjen. Uz i dalje snažni proizvod sunca i mora, sustav međunarodno konkurentnih turističkih iskustava sadržajno je diversificiran i naslonjen na značajke izuzetno bogate i raznolike atrakcijske osnove Istre, Kvarnerskog primorja i otoka te Gorskog kotara i Like. Uz učvršćenu tržišnu poziciju na tradicionalnim srednjoeuropskim tržištima koja zadržavaju svoju dominantnu ulogu, sve veći broj turista dolazi iz udaljenijih visokorazvijenih i/ili mnogoljudnih zemalja.





## JUŽNI JADRAN

### Prostor

Zbog neriješenih imovinsko-vlasničkih odnosa, infrastrukturne neopremljenosti i veće prikladnosti za neku drugu namjenu, značajan broj neizgrađenih turističkih razvojnih zona, osobito na dalmatinskim otocima, funkcionalno je prenamijenjen. Ulaganja u turističku suprastrukturu prioritetno se usmjeravaju u reaktiviranje i/ili kvalitativno repozicioniranje postojećih sadržaja turističke ponude, ponajviše u urbaniziranim i infrastrukturno opremljenim područjima. Nove turističke razvojne zone otvaraju se investicijskoj potražnji samo u iznimnim slučajevima, vodeći računa o prihvatnom kapacitetu i poželjnoj strukturi smještaja. Pritom se u donošenju ocjene o oportunisti ulaganja maksimalno poštuju dugoročni interesi lokalne populacije.

Osim prenamjene već postojećih stambenih objekata u urbaniziranim dijelovima prostora, izgradnja kuća za odmor dopušta se samo u posebno planiranim zonama podalje od obale, neovisno o tome radi li se o građevinskim područjima naselja ili izdvojenim turističkim razvojnim zonama. Uvedene su posebne olakšice za ulaganja malih i srednjih domaćih poduzetnika u prostor dalmatinskog zaleđa, pri čemu se svako ulaganje u turističke i stambene sadržaje mora prilagoditi lokalnom graditeljskom izričaju kako bi se zaštitila autohtonost i sačuvala prirodno-ekološka i socio-kulturna održivost.

### Atrakcijska osnova

U skladu s programom NATURA 2000 broj prirodnih područja pod zaštitom dodatno je povećan. Vodeći računa o potrebi dugoročne održivosti nacionalnih parkova (Krka, Paklenica, Kornati, Mljet) i parkova prirode (Telašćica, Vransko jezero, Biokovo, Lastovsko otočje i dio Velebita) kao glavnih prirodnih turističkih atrakcija, utvrđen je njihov prihvatni kapacitet, a tako i intenzitet prihvatljive turističke aktivnosti. Isto se odnosi na najvredniju kulturno-povijesnu baštinu pod zaštitom UNESCO-a (Dubrovnik, Split, Trogir, Šibenik, Starigradsko polje). Manji i slabije naseljeni otoci kao i dijelovi većih i naseljenijih otoka posebno se štite kao svojevrsne eko zone.

Većina raspoloživih proračunskih sredstava namijenjenih zaštiti atrakcijske osnove usmjerava se u njihovu zaštitu i interpretacijsko opremanje. Kako bi se spriječilo ubrzano propadanje vrijedne spomeničke baštine i potaknuo interes privatnog sektora za ulaganjem u njihovu obnovu, razina konzervatorske zaštite na većem broju pojedinačnih kulturno-povijesnih objekata prilagođena je tim zahtjevima. Kroz sustav poreznih olakšica privatni se kapital usmjerava u stvaranje novostvorenih turističkih atrakcija, posebno uz atraktivne komunikacijske pravce u Dalmatinskoj zagori, pri čemu se u prvom redu koriste lokaliteti napuštenih industrijskih pogona, kamenoloma i vojarni.

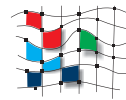
### Prometna i komunalna infrastruktura

Ulaganja u lokalnu mrežu cesta su povećana, osobito na otocima Hvaru i Korčuli i poluotoku Pelješcu te se stimulira korištenje javnog prijevoza u svim većim gradovima. U većim naseljima i turističkim destinacijama izgrađena su potrebna parkirališta, proširene su pješačke zone, a u njihovom su okruženju uređene nove biciklističke i pješačke staze. Znatno je unaprijeđena i povezanost otoka s kopnom kao i međuotočka povezanost.

Energetska politika zasniva se na povećanom korištenju plina i obnovljivih izvora energije, dok se osobito stimulira korištenje sunčeve energije za zagrijavanje u smještajnim turističkim i stambenim objektima. Izvršene su značajne rekonstrukcije vodovodne mreže u cilju otklanjanja gubitaka i izdvajanja pitke vode od vode za potrebe industrije i poljoprivrede, a osobit napor je uložan u racionalnije korištenje vodnih resursa kao i u privlačenje sredstava iz EU fondova za unapređenje kanalizacijske mreže. Odvajanje krutog otpada vrši se na cijelom prostoru makroregije, a odlaganje i reciklaža isključivo izvan priobalne zone, pri čemu su uklonjena i sanirana sva odlagališta na dalmatinskim otocima.

### Ljudski resursi

Za potrebe turističkog gospodarstva uvode se novi fleksibilni redovni i cjeloživotni obrazovni programi. U njima osobito veliku ulogu ima obrazovanje u oblasti zaštite okoliša te iz domene informacijskih



i komunikacijskih tehnologija. Sustav obrazovanja vodi računa o povećanim potrebama za radnom snagom u okviru malih obiteljskih poduzeća, a potrebe za obukom radne snage u većim objektima u znatnoj se mjeri provode kroz različite oblike “on the job” treninga koji provode poslodavci. Sezonska radna snaga u turizmu osigurava se iz Hrvatske, a u slučaju manjkova primarno iz susjedne Bosne i Hercegovine.

### Upravljanje turizmom u destinaciji

Osim turističkih zajednica koje imaju središnju koordinativnu ulogu u razvoju pojedinačnih destinacija, u upravljanje destinacijom uključeni su u većoj mjeri i nositelji javne vlasti, domaći turistički posrednici, turistička poduzeća, mali i srednji poduzetnici te lokalna populacija. U pojedinim destinacijama uspostavljene su i profesionalno vođene DMO na razini javno-privatnog partnerstva.

Problematika razvoja proizvoda, tržišnih komunikacija i distribucije osmišljava se i provodi na razini karakterističnih tematsko-interesnih i proizvodnih klastera, ali i regionalnog udruživanja koje se ponekad ne poklapa s administrativnim ustrojem. Samim tim, provedeno je interesno udruživanje u veće financijski i kadrovski održive TZ područja, pri čemu se ukida određen broj malih lokalnih turističkih zajednica koje nemaju mogućnosti za kvalitetno samostalno funkcioniranje. Pri tom se vodi računa da svi dijelovi teritorija makroregije ostanu pokriveni djelovanjem TZ, posebice financijski i kadrovski najslabije ekipirana područja Dalmatinske zagore i malih otočkih općina.

### Turistička ponuda

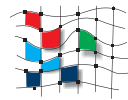
Međunarodno brendiranih hotelskih objekata na području Južnog Jadrana ima u manjoj mjeri samo u većim gradskim središtima Zadru, Šibeniku, Splitu i Dubrovniku te u nekim atraktivnim destinacijama u priobalju. Izgradnja integriranih i mixed use resort projekata se ne potiče, a dopušta se iznimno u devastiranim ili vizualno degradiranim prostorima. S izuzetkom manjeg broja pojedinačnih lokaliteta u Dalmatinskoj zagori ne grade se golfska igrališta, a izgradnja golfske ponude ne uključuje poslovanje nekretninama.

Uz nekoliko novoizgrađenih luka nautičkog turizma u skladu sa Strategijom razvoja nautičkog turizma u RH, u turističku su funkciju stavljeni i dodatni nautički potencijali komunalnih vezova u lukama/lučicama otvorenim za javni promet, uključujući i otoke, i to isključivo na lokacijama koje nisu pod posebnim režimom zaštite prirode niti su pogodne za izgradnju smještajnih kapaciteta. Uz podizanje kvalitete postojeće kamping ponude zakonski je omogućen razvoj malih kampirališta u obiteljskom vlasništvu u ekološki osjetljivijim prostorima. Putem aktivne porezne politike i sustava poticaja značajno je podignuta kvaliteta smještaja u kućanstvima, a velik broj sezonski korištenih apartmana prerastao je u cjelogodišnje obiteljski vođene pansionere i mini hotele.

### Imidž, prozvodi, pozicioniranje

Kroz tematsku i prostornu diferencijaciju jedinstvenog prodajnog prijedloga, makroregija Južni Jadran, odnosno Dalmacija dodatno je unaprijedila svoj turistički imidž. Istodobno je smanjila sezonski pritisak na uski priobalni pojas te privukla nove tržišne segmente s postojećih i novih geografskih tržišta. Uz i dalje snažni proizvod sunca i mora, makroregija Južni Jadran u svom tržišnom pozicioniranju izuzetno uspješno koristi svoje brojne svjetski relevantne kulturno-povijesne atribute, posebno baštinu UNESCO-a, te prirodne atrakcije. Uz dodatno ojačanu tržišnu poziciju na tradicionalnim srednjoeuropskim tržištima, cijela se makroregija ciljano okrenula privlačenju turista iz udaljenijih visokorazvijenih i/ili mnogoljudnih zemalja.





## KONTINENTALNA HRVATSKA

### Prostor

Kontinentalna Hrvatska najvećim je dijelom turistički intaktan prostor koji se ističe visokom razinom ekološke očuvanosti i obiluje atraktivnim i raznolikim kulturnim krajolicima. U cilju dugoročnog očuvanja značajki tog prostora nova ulaganja u turističku suprastrukturu usmjeravaju se u već urbanizirana i infrastrukturno opremljena područja, uglavnom u većim gradovima, ali i u određen broj atraktivnih lokaliteta u njihovom kontaktnom području. U funkciji sadržajnog obogaćivanja sustava turističkih iskustava otvoreno je nekoliko većih turističkih razvojnih zona. Prilikom gradnje turističkih, stambenih i javnih objekata maksimalno se poštuje tradicijski graditeljski izričaj, kako bi se sačuvala graditeljska autohtonost i izvorni vizualni identitet krajolika. To se osobito odnosi na izgradnju kuća za odmor i turističkih sadržaja u atraktivnim ruralnim područjima.

### Atrakcijska osnova

U sklopu programa NATURA 2000 proširena je mreža regionalnih parkova i uspostavljena njihova zaštita bez angažiranja većih dodatnih ulaganja. S obzirom na osobit turistički značaj i/ili jedinstvenost prirodnih cjelina, u parkovima prirode Kopački rit, Lonjsko Polje i Papuk, u Regionalnom parku Drava Mura te u kontaktnom području NP Plitvička jezera uz rijeku Koranu izvršena je procjena turističkog prihvatnog kapaciteta.

Zbog visokih troškova održavanja većine objekata kulturno-povijesne baštine uvjetovanih načinom njihove gradnje (uporaba opeke i bojanih fasada), a u želji da se poveća ulaganje u njihovu revitalizaciju, sustav konzervatorske zaštite prilagođen je interesima privatnih poduzetnika. To se posebice odnosi na veće kompleksne cjeline kao što su Gornji Grad u Zagrebu, Osječka Tvrđa, urbane jezgre Varaždina, Karlovca, Đakova itd. U cilju povećanja atraktivnosti prostora i stvaranja dodatnih motiva dolaska, na kontaktnim područjima većih gradskih aglomeracija izgrađeno je nekoliko novostvorenih turističkih atrakcija (tematski parkovi, vođeni parkovi i sl.) Izgradnja takvih sadržaja dodatno se usmjerava u slabije razvijena područja u kojima bi njihova prisutnost mogla doprinijeti podizanju atraktivnosti te ubrzavanju gospodarskog razvoja.

### Prometna i komunalna infrastruktura

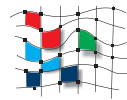
Povećana su ulaganja u lokalnu mrežu cesta, a u većim gradovima su proširene pješačke zone te unaprjeđena turistička prometna signalizacija. Biciklističke staze u cijeloj makroregiji su uređene i primjereno obilježene, osobito uz velike rijeke Dunav, Dravu i Savu te u drugim atraktivnim područjima. Energetska politika zasniva se na povećanom korištenju plina i obnovljivih izvora energije, a stimulira se i korištenje sunčeve energije. Zahvaljujući povećanim mogućnostima privlačenja sredstava iz EU fondova za slabije razvijena područja, izvršene su značajne rekonstrukcije vodovodne mreže u cilju otklanjanja gubitaka, uspostavljeno racionalno korištenje vodnih resursa i unaprjeđena kanalizacijska mreža. Odvajanje krutog otpada vrši se na cijelom prostoru makroregije.

### Ljudski resursi

Uvedeni su redovni i cjeloživotni obrazovni programi za potrebe turističkog gospodarstva, pri čemu se maksimalna pozornost posvećuje dodatnim obrazovnim sadržajima iz oblasti zaštite okoliša te iz domene informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Sustav obrazovanja vodi računa o povećanim potrebama za radnom snagom u okviru malih obiteljskih poduzeća te u specifičnim oblicima turizma kao što su ruralni, zdravstveni i vinski turizam.

### Upravljanje turizmom u destinaciji

U cilju ubrzavanja turističkog razvoja u ruralnim područjima, na nacionalnoj su razini uvedene posebne porezne olakšice i novi sustav poticaja za ulaganje u turističke razvojno-investicijske projekte. Sustav turističkih zajednica i dalje ima središnje mjesto u osmišljavanju i upravljanju turističkog razvoja, pri čemu u razvoju turizma aktivno sudjeluju i gradske vlasti, veća turističko-ugostiteljska poduzeća i specijalizirane turističke agencije. Osim na razini gradova, problematika razvoja proizvoda



i tržišne komunikacije osmišljavaju se na razini mikroregionalnih i regionalnih prostornih klastera, koji se ne moraju poklapati s aktualnom teritorijalnom organizacijom.

Iako je značajan broj malih turističkih zajednica koje nemaju mogućnosti za samostalno funkcioniranje ukinut, cijeli prostor Kontinentalne Hrvatske pokriven je njihovim djelovanjem na principu interesnog udruživanja. Umjesto dosadašnjih brojnih općinskih, ali i nekih gradskih turističkih zajednica, stvoren je primjeren broj financijski održivih i kadrovski ekipiranih TZ područja. Osim kroz teritorijalne klastere, razvoj destinacijskog proizvoda temelji se i na tematsko-proizvodnom povezivanju kroz djelovanje nekoliko ruralnih klastera (Zagorski, Pokupsko-kordunski, Bilogorsko-podravski, Podunavski), vinskih klastera (Plešivičko-žumberački; Zagorsko-međimurski, Slavonski, Podunavski), te kulturnih putova (dvorci Zagorja i Slavonije) i sl.

### **Turistička ponuda**

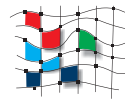
Razvoj turističke ponude odvija se sustavno i integralno po cijelom teritoriju, pri čemu se poseban naglasak stavlja na prostore s najvećim turističkim potencijalom. Identificirano je nekoliko područja od primarnog interesa u kojima se posebno potiče turistički razvoj kroz posebni sustav poticaja. U svim većim gradskim središtima izgrađeni su kvalitetni hotelski objekti primjerene veličine i kategorije, a u Zagrebu i kongresni centar. U funkciji je i novoizgrađena mreža manjih kampova namijenjenih ponajviše ribolovcima, ljubiteljima prirode i sličnim segmentima tržišta posebnih interesa, a potiče se i aktiviranje kuća za odmor u atraktivnim područjima za potrebe smještaja turista. U cilju snažnijeg razvoja lovnog, ribolovnog i planinskog turizma u turističku su funkciju stavljeni i smještajni sadržaji kao što su lovački i ribolovni domovi, šumarije i planinarski domovi, s kojima turistički sektor donekad nije upravljao.

Značajno je obogaćena i izvansmještajna i izletnička ponuda u ruralnom prostoru, posebice u okruženju glavnih turističkih središta i u prirodno najatraktivnijim područjima, što se posebice odnosi na prostore uz velike rijeke Dunav, Dravu i Savu, zaštićena velika močvarna područja i najatraktivnija gorja. Pri tom je vođeno računa o maksimalnom uključivanju bogate izvorne eno i gastro ponude karakteristične za pojedine mikroregije. Posebna pozornost posvećena je povećanju konkurentne sposobnosti zdravstveno-lječilišne ponude, pri čemu su u nekoliko slučajeva projekti njenog unaprjeđenja povezani s izgradnjom odgovarajućih golfskih sadržaja.

### **Imidž, prozvodi, pozicioniranje**

Kontinentalna Hrvatska uspjela je temeljem pojačanih ulaganja u promociju od strane nacionalne turističke organizacije uspostaviti prepoznatljivi turistički imidž. Pri tom se oslanja ponajviše na očuvanost izvornih prirodnih i kulturnih krajolika, na međunarodno prepoznate atrakcije (najveće europske močvare, velike rijeke, očuvana nematerijalna baština) te na pojedine gradove prepoznate kao osobito privlačne destinacije, primjerice Osijek, Varaždin, Vukovar, Daruvar, Ilok. Grad Zagreb se kao glavni generator turizma Kontinentalne regije pozicionira kao vodeća kulturna i "City Break" destinacija, što podrazumijeva i njegov samostalni promocijski nastup. Uz promociju na razini cijele makroregije, ostavljena je mogućnost zajedničke promocije većeg broja županija na temelju interesnog udruživanja na primjeru zajedničkog djelovanja pet slavonskih županija.

U želji da se generira dodatna potražnja za tržišno spremnim proizvodima kao što su vinski i gastro turizam, cikloturizam, planinarenje, jahanje, adrenalinske aktivnosti, kulturne ture i slično, turistički boravak u većim gradskim središtima uspješno se povezuje s izletima u ruralno okruženje. Uz naglasak na domaću izletničku i boravišnu potražnju, kontinuirano se radi na proširenju i unaprjeđenju sustava tržišno spremnih turističkih doživljaja, kako bi se intenzivirao turistički interes u susjednim državama te na okolnim srednjoeuropskim tržištima.

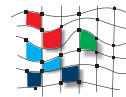


## 4.7. SINTEZA DUGOROROČNO POŽELJNE SLIKE HRVATSKOG TURIZMA

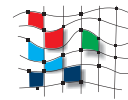
Na temelju prethodno elaboriranih poželjnih slika turizma u svakoj od karakterističnih hrvatskih makroregija moguće je derivirati bitne strateške odrednice na kojima bi valjalo temeljiti novu razvojnu viziju kako hrvatskog turizma u cjelini, tako i na razini karakterističnih makroregija do 2020. godine.

Sukladno dosad korištenom pristupu, pregled ključnih odrednica za definiranje takve razvojne vizije naveden je u nastavku kako slijedi:

PROSTOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ukida se ili prenamjenjuje određen broj postojećih turističkih razvojnih zona, čime se osigurava očuvanje prihvatnog kapaciteta prostora pogodnih za turistički razvoj</li> <li>▪ Ulaganja u turističku suprastrukturu primarno se usmjeravaju u reaktiviranje postojećih sadržaja turističke ponude u već urbanizirana i infrastrukturno opremljena područja</li> <li>▪ Izgradnja kuća za odmor i apartmana se smanjuje te preusmjerava izvan prostora pogodnih za turistički razvoj podalje od obale, a u kontinentalnoj Hrvatskoj u prostore izvan najatraktivnijih dijelova prirodnih područja</li> <li>▪ Uvode se olakšice pri ulaganju u unutrašnjost Hrvatske, pri čemu se izgradnja turističkih i stambenih sadržaja u najatraktivnijim prostorima mora prilagoditi tradicijskom graditeljskom izričaju</li> </ul>
ATRAKCIJSKA OSNOVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uvodi se monitoring primjerenosti korištenja prostora u svim prirodno zaštićenim područjima, uključujući i nova zaštićena područja u okviru programa NATURA 2000</li> <li>▪ Izrađuju se procjene prihvatnog kapaciteta za nacionalne parkove i parkove prirode</li> <li>▪ Konzervatorska zaštita prilagođava se karakteru objekta kako bi se u obnovu spomeničke baštine, gdje za to postoje mogućnosti, privukao privatni kapital</li> <li>▪ Potiče se stvaranje novostvorenih turističkih atrakcija, posebno u turistički nerazvijenim prostorima unutrašnjosti</li> </ul>
PROMETNA I KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potiču se ulaganja u lokalnu cestovnu mrežu, javni prijevoz i širenje pješačkih zona u većim naseljima</li> <li>▪ Uređuju se biciklističke i pješačke staze u svim dijelovima Hrvatske</li> <li>▪ Potiče se korištenje obnovljivih izvora energije, osobito korištenje sunčeve energije za zagrijavanje u turističkim i stambenim objektima</li> <li>▪ Ulažu se maksimalni naponi za privlačenje sredstava iz EU fondova za rekonstrukciju vodovodne i kanalizacijske mreže</li> <li>▪ Uvodi se obveza odvajanja krutog otpada na cijelom teritoriju Hrvatske</li> </ul>
LJUDSKI RESURSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uvode se novi redovni i cjeloživotni obrazovni programi u kojima povećanu ulogu imaju obrazovanje o zaštiti okoliša te informacijske i komunikacijske tehnologije</li> <li>▪ Sustav obrazovanja vodi računa o promijenjenim okolnostima koje impliciraju veću potrebu za radnom snagom u okviru malih obiteljskih poduzeća</li> <li>▪ Sezonska radna snaga u turizmu osigurava se iz Hrvatske, a u slučaju manjkova primarno iz susjednih zemalja</li> </ul>



UPRAVLJANJE TURIZMOM U DESTINACIJI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osim sustava TZ, u upravljanju destinacijom aktivno sudjeluju i nositelji javne vlasti, domaći turistički posrednici, turistička poduzeća te lokalno stanovništvo</li> <li>▪ Manje TZ koje nemaju mogućnosti za kvalitetno samostalno funkcioniranje interesno se udružuju u veće financijski i kadrovski održive TZ područja, ali tako da svi dijelovi hrvatskog teritorija ostanu pokriveni njihovim djelovanjem</li> </ul>
TURISTIČKA PONUDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ulaganja u turizam odnose se više na aktiviranje “mrtvog kapitala” i/ili povećanje performansi postojećih objekata turističke ponude, a manje na novu izgradnju</li> <li>▪ Brendirani hotelski objekti nalaze se samo u velikim urbanim središtima i tek iznimno i u nekim drugim najatraktivnijim priobalnim destinacijama</li> <li>▪ Izgradnja integriranih i mixed use resort projekata se ne potiče, a dopušta se iznimno u cilju revitalizacije devastiranih ili vizualno degradiranih prostora</li> <li>▪ Ograničena i primjereno kapacitirana golfska ponuda usmjerena je više na Sjeverni Jadran i Kontinentalnu Hrvatsku i ne uključuje poslovanje nekretninama</li> <li>▪ Rast kapaciteta jahting turizma uglavnom se odvija u skladu sa Strategijom razvoja nautičkog turizma u RH</li> <li>▪ Potiče se uređenje novih i dizanje kvalitete ponude postojećih kampova, posebice u unutrašnjosti Hrvatske</li> <li>▪ Kroz sustave poticaja značajno se podiže kvaliteta smještaja u kućanstvima u cilju njihovog prerastanja u obiteljski vođene pansioni i mini hotele</li> </ul>
IMIDŽ, PROZVODI, POZICIONIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uz sunce i more te prateći jahting turizam, Hrvatska je međunarodno prepoznata kao destinacija kulturnog turizma i turizma posebnih interesa temeljenih na bogatoj prirodnoj baštini i očuvanosti okoliša</li> <li>▪ Osim sa postojećih tradicionalnih tržišta, sve veći broj turista u RH dolazi iz udaljenih visokorazvijenih i/ili mnogoljudnih zemalja</li> </ul>



## 5. ZAKLJUČAK

U proteklih dvadesetak godina Hrvatska je svoje napore, kad se radi o turizmu, usmjerila na dostizanje predratnih rezultata, privatizaciju i prilagodbu novom gospodarskom sustavu. Taj zahtjevan proces odvijao se dijelom u teškim uvjetima rata i poraća, pa je ostalo malo prostora za promišljanje o znatnijim iskoracima kojima se ne bi samo hvatao korak s konkurencijom, nego bi se smišljenom i dobro vođenom turističkom razvojnom politikom upravljalo svim relevantnim procesima u cilju zauzimanja što boljeg položaja na međunarodnom turističkom tržištu.

Uz niz poteškoća na koje se nailazilo na tom putu, od neprimjerene privatizacije turističkih poduzeća, definiranja turističkog zemljišta i pomorskog dobra, neusklađenosti i nedorečenosti legislativnog okvira, svjetske i europske gospodarske krize i drugog, neke su okolnosti Hrvatskoj ipak išle u prilog. Prije svega je to njen geoprometni položaj koji je u većoj mjeri došao do izražaja početkom krize u EU i odvijanje procesa integracije s EU koje je povećalo zanimanje u inozemstvu za novu europsku državu. Ne treba zanemariti ni utjecaj 'Arapskog proljeća' i prosvjeda u Grčkoj, a nešto ranije i u Španjolskoj, na recentni rast potražnje za hrvatskim destinacijama kao ni utjecaj klimatskih promjena koje su u nekim godinama doprinijele sve boljim rezultatima hrvatskog turizma, primarno utemeljenog na proizvodu sunca i mora.

Dvadesetak godina od osamostaljenja Hrvatske, kad se cijeli svijet pa tako i Hrvatska, nalazi na početku novog doba, u razdoblju velikih političkih, gospodarskih, tehnoloških, društvenih i inih turbulencija i opće nestabilnosti i nesigurnosti valja se zapitati: što i kako treba raditi Hrvatska kako bi u takvim uvjetima na najbolji mogući način iskoristila sve svoje potencijale za razvoj turizma? Odgovor na takvo pitanje nije jednostavan, ali je jasno da u novim uvjetima razvoju turizma ne možemo pristupiti na isti način kao i do sada. Potrebna nam je nova razvojna paradigma, kao cilj koji želimo dostići i oko kojeg se mora postići konsenzus svih dionika i šire javnosti, jer jedino tako se može očekivati njezino uspješno ostvarenje. Pri tome polazimo od onoga što danas imamo i što u turizmu jesmo, ali tako da 'turizam ne upravlja nama, nego da mi upravljamo turizmom' na način na koji se dogovorimo i koji je u interesu cijele društvene zajednice, a najviše onih na čijem se području taj turizam ostvaruje. Takav turizam uklapa se u širu, poželjnu razvojnu sliku hrvatskog društva i njezinog gospodarstva, pa i šire u EU.

S gledišta turizma, uz uobičajeni rast i razvoj, cilj je očuvati vlastitu kulturu, jer je to ono što će nas u budućnosti razdvajati od 'uniformirane' konkurencije, cilj je zaustaviti iseljavanje ljudi s atraktivnih turističkih područja, zato jer im nisu stvoreni uvjeti za stvaranje zaposlenja na vlastitoj djedovini, a mogli su biti stvoreni, cilj je u daljnji razvoj ući brzinom koja je prihvatljiva onima koji ostvaruju taj razvoj, koja ne izaziva konflikte i tenzije u društvu, ali koja je vidljiva i učinci koje su prepoznatljivi te motiviraju, cilj je bolje iskoristiti vlastite potencijale, ali i čuvati što smo naslijedili za generacije koje dolaze, cilj je iskoristiti suvremene spoznaje u razvoju čovjeku bliskog okruženja i time ga učiniti privlačnim i drugima. Jednom riječju, cilj je ostvariti uvjete za bolji život, ljudima bliskiji, temeljen na stvarnim, a ne iskonstruiranim, nametnutim, virtualnim vrijednostima. Ako se turizmom može napraviti početni korak u pravcu transformacije pojedinca, društva i okružja prema humanijem društvu, onda to treba iskoristiti. Za to je, nakon postizanja konsenzusa, potrebna suradnja na svim razinama javno-javnog, javno-privatnog i privatno-privatnog partnerstva.

Definiranje scenarija prema kojem će se odvijati takav razvoj hrvatskog turizma u razdoblju do 2020. godine, što je bio zadatak ovog Izveštaja, predstavlja početak procesa kreiranja budućnosti hrvatskog turizma kakvu priželjkujemo, koja bi, ako se pokaže dobrom i ostvarivom, mogla biti putokaz i za iduće plansko razdoblje. Predloženi razvojni scenariji pružaju okvir za takva razvojna usmjerenja, a njihova daljnja razrada, u idućim izveštajima, dati će preostale nužne pretpostavke i za njihovo ostvarenje.