

# Upravljanje kvalitetom kao dio društvene odgovornosti turističke destinacije

---

**Božac, Sandi**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:317515>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrila u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"

SANDI BOŽAC

**UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO DIO DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI  
TURISTIČKE DESTINACIJE**

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"

SANDI BOŽAC

**UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO DIO DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI  
TURISTIČKE DESTINACIJE**

Diplomski rad

JMBAG: 279-ED, redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Kolegij: Društveno odgovorno poslovanje

Mentor: dr. sc. Tea Golja

Pula, studeni 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Sandi Božac, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 09.11.2016. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Sandi Božac dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "Upravljanje kvalitetom kao dio društvene odgovornosti turističke destinacije" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 09.11.2016.

Potpis

---

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO SUSTAV.....	2
1.1. Turistička destinacija kao pojam .....	2
1.2. Osnovni elementi i obilježja turističke destinacije .....	4
2. DESTINACIJSKI MENADŽMENT .....	7
2.1. Teorijske odrednice destinacijskog menadžmenta .....	7
2.2. Funkcije destinacijskog menadžmenta .....	10
2.3. Destinacijske menadžment organizacije (DMO).....	12
2.3. Trendovi u turizmu - Promjene na strani ponude i potražnje .....	15
3. KVALITETA KAO ELEMENT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE .....	19
3.1. Društvena odgovornost i održivi razvoj u turizmu .....	19
3.2. Upravljanje kvalitetom u turizmu.....	22
3.3. Standardi kvalitete u turizmu.....	25
4. UPRAVLJANJE KVALITETOM I RAZVOJ TURIZMA NA PODRUČJU RH.....	30
4.1. Konkurentnost Hrvatskog turizma .....	30
4.2. Hrvatski turizam danas .....	33
4.2.1. Ljudski resursi .....	37
4.2.2. Sezonalnost.....	40
4.2.3. Trendovi i promjene u turizmu RH .....	44
4.3. Sustav turističkih zajednica .....	50
4.4. Standardi kvalitete i dobra praksa u Hrvatskom turizmu .....	56
4.4.1. Destinacijske menadžment kompanije .....	56
4.4.2. Travelife u Hrvatskoj.....	58
4.4.3. Sustainable Hotel.....	59
4.4.4. Kvaliteta u obiteljskom smještaju - Kvarner Family .....	62
ZAKLJUČAK .....	65
POPIS LITERATURE .....	67
PRILOZI.....	71
SAŽETAK.....	73
SUMMARY .....	74

## UVOD

Turizam je svuda oko nas, a često se u medijima spominje i kao spasonosna djelatnost hrvatskog gospodarstva. Turizam se danas odvija na područjima koje nazivamo turističke destinacije. Nakon početnih teorijskih odrednica te kratkog pregleda razvoja turizma unatrag posljednjih pedesetak godina, posvetiti ćemo se pojmu destinacijskog menadžmenta, odnosno upravljanja turističkom destinacijom.

Možemo li turističku destinaciju promatrati kao jednu veliku organizaciju te koje su funkcije i razlozi postojanja destinacijskih menadžment organizacija doznati ćemo u drugom poglavlju. Osvrnuti ćemo se i na nove trendove u turizmu te pokušati predvidjeti buduća kretanja s ciljem identificiranja njihovih učinaka na buduće stanje na turističkom tržištu.

U trećem dijelu rada baviti ćemo se društveno odgovornim poslovanjem te načinima i razlozima uvođenja istog u organizacije u turizmu. Riječi će biti i o pristupu upravljanja kvalitetom u turizmu, odnosno turističkoj destinaciji kao kompleksnom pojmu. Navesti ćemo i standarde kvalitete primjenjive od strane turističkih kompanija te standarde razvijene posebno za turizam i od strane turističkih organizacija.

U istraživačkom dijelu obraditi ćemo turizam Hrvatske te utvrditi postoji li sustavan pristup upravljanju istim, prati li Hrvatska svjetske trendove na području društvene odgovornosti i upravljanja kvalitetom u turizmu. Nakon pregleda globalne konkurentnosti Hrvatskog turizma i usporedbe s okolnim zemljama, dati ćemo pregled stanja hrvatskog turizma i utvrditi na čemu se on bazira. Izdvojiti ćemo i analizirati najveće probleme hrvatskog turizma a detaljnije ćemo analizirati trendove i promjene na turističkom tržištu, što one znače za budućnost turizma te upravlja li se njima na adekvatan način. Zatim ćemo dati pregled postojećeg sustava turističkih zajednica te njihove uloge u razvoju turizma Hrvatske a za kraj ćemo izdvojiti pozitivne primjere upravljanja kvalitetom i održivim razvojem na turističkom tržištu Republike Hrvatske.

# 1. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO SUSTAV

## 1.1. Turistička destinacija kao pojam

Turizam je relativno nova gospodarska djelatnost a još novija znanstvena disciplina, teorijski se izučava tek od 50-ih godina 20. stoljeća. Današnji je turizam uvelike različit od turizma od prije 50 ili 100 godina, a radi boljeg razumijevanja njegovog razvoja i predviđanja budućeg kretanja nužno je poznavanje teorijskih osnova i znanstvenih istraživanja na temu turizma. Kako je sam turizam vrlo kompleksan pojam u ovom radu baviti ćemo se ponajprije turističkim destinacijama - područjima gdje se turizam danas i ostvaruje. Neki od domaćih autora turističku destinaciju definiraju kao:

- Turistička destinacija moderni je izraz cjelokupnosti turističke ponude na određenom lokalitetu <sup>1</sup>
- Turistička destinacija je turistički organizirana i tržišno prepoznatljiva prostorna jedinica, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe <sup>2</sup>

Pojam, a ni sama turistička destinacija nisu nastali odjednom već je to rezultat rasta i razvoja turizma u proteklih 60-ak godina. Uz početak turizma vežemo pojam *turističkog mjesta* koji je označavao granicama određeno mjesto pogodno za razvoj turizma. Turističko mjesto udovoljavalo je potrebama turizma u eri prije masovnog turizma a svojim je atrakcijama i ostalim čimbenicima održavalo kontinuitet posjeta. Nagli pak rast turizma kao gospodarske grane doveo je do potrebe za ubrzanom izgradnjom raznih ugostiteljskih i smještajnih objekata koje prostorno nije bilo moguće smjestiti u već postojeća turistička mjesta. Kako bi se zadovoljilo rastućim potrebama pružanja turističkih usluga, javila se potreba za izgradnjom tzv. *turističkih kompleksa*. Turistički kompleks označava skupinu smještajno-ugostiteljskih objekata izvan granica postojećeg naselja namijenjenih pružanju uobičajenih turističkih usluga.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Žuvela, I. (1998). *Optimizacija strukture ponude turističke destinacije*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija

<sup>2</sup> Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli i Mikrorad d.o.o.

<sup>3</sup> ibid.



Širenjem turističkih kompleksa izvan naseljenih mjesta, izgradnjom raznih popratnih objekata došlo je do brisanja granica između turističkih kompleksa i obližnjih naselja, ali i turističkih kompleksa međusobno. Takvu obalnu cjelinu, odnosno pojas, nazivamo *rivijerom*.

Daljnja izgradnja i obogaćivanje turističke ponude dovelo je do formiranja određenih *turističkih središta*. Turistička središta svojom ponudom ne zadovoljavaju samo potrebe turista koja u njima borave, već i turista iz šireg područja koje gravitira turističkom središtu. Rastom i razvojem turizma na nove izazove i zahtjeve pokušalo se odgovoriti uvođenjem pojma *turističkih regija* koje bi obuhvaćanjem šireg prostora odgovorile na nove tržišne potrebe. Pod pojmom turističke regije mislimo na prostornu cjelinu sa administrativnim granicama koja se samostalno razvija kao turistički sustav. Upravo je ta administrativna određenost turističke regije razlog zbog kojeg se ubrzo uvidjelo kako takav sustav ne može na adekvatan način udovoljiti tržišnim zahtjevima te je ubrzo napušten kao pojam, ali i kao sustav.<sup>4</sup>

Tako dolazimo do pojma *turističke destinacije* čiji je koncept uveden osamdesetih godina 20. stoljeća i do danas se pokazao kao najbolji i najkompletniji sustav organiziranja turističke ponude. Turistička destinacija kao šira i kompleksnija prostorna jedinica najbolje odgovara suvremenom pružanju turističkih usluga te zadovoljavanju potreba modernog turista, ali i sa marketinške strane predstavlja idealnu tržišnu jedinicu.

Turistička destinacija nije limitirana na određeni grad, područje pa čak ni regiju, turistička destinacija može biti i cijela država.<sup>5</sup> Uvođenje destinacijskog turizma leži u činjenici da veći i kompleksniji prostor sa raznim lokalitetima i široj turističkoj ponudi predstavlja idealnu jedinicu na tržištu te kao takva lakše zadovoljava razne i sve kompleksnije potrebe turista, ali i omogućava kvalitetan marketing te profiliranje na tržištu. Turizam a ni destinacije nisu statične, one se mijenjaju, rastu i razvijaju sukladno trendovima na tržištu te postaju i temeljne tržišne jedinice što se razvoja turizma i donošenja turističke politike tiče.

Prednosti od uvođenja turističke destinacije kao pojma imaju svi dionici na današnjem kompleksnom turističkom tržištu a najvažnije su istaknute u sljedećoj tablici.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> ibid.

<sup>5</sup> World Tourism Organisation (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO

<sup>6</sup> Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli i Mikrorad d.o.o.

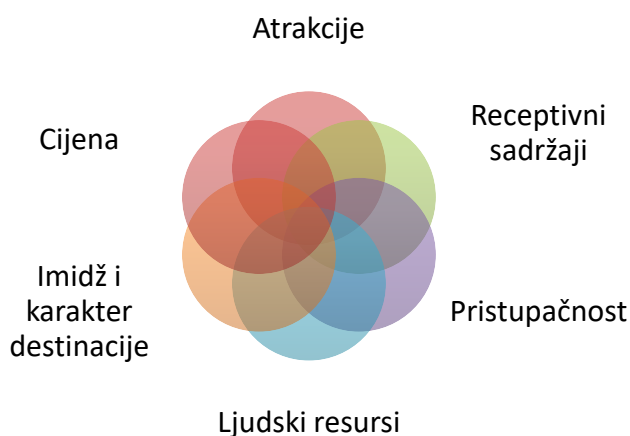
**Tablica 1. Prednosti uvođenja koncepta turističke destinacije**

Dionici	Prednosti
<b>Turistički korisnici</b>	Turistička destinacija veće je jamstvo da će korisnik u njoj pronaći sve uvjete i aktivnosti koje ga motiviraju za dolazak
<b>Organizator turističkog putovanja</b>	Bolje definiranje očekivanja turista te stvaranje boljih uvjeta za sve aktivnosti
<b>Sudionici turističke ponude u destinaciji</b>	Pojmom turističke destinacije osigurava se bolje upravljanje cjelovitom prostornom jedinicom te bolji plasman i profiliranje na turističkom tržištu
<b>Lokalno stanovništvo</b>	Veće mogućnosti zapošljavanja
<b>Turistički organi</b>	Turistička destinacija u praksi mjerodavnim organima omogućava bolji i kvalitetniji pristup planiranju, promociji i financiranju turističke ponude

## 1.2. Osnovni elementi i obilježja turističke destinacije

Turistička destinacija kompleksan je pojam te u svom sustavu sadrži određene elemente koji motiviraju i privlače turiste na posjet destinaciji. Iako se destinacije uvelike razlikuju te je svaka od njih određena velikim brojem karakteristika, na slici ispod nalaze se elementi koji prema *WTO-u* čine svaku turističku destinaciju.<sup>7</sup>

**Slika 1. Elementi sustava turističke destinacije**



<sup>7</sup> World Tourism Organisation (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO

Atrakcije, kako im i samo ime govori, obično su ono po čemu prepoznajemo određenu destinaciju i u pravilu su glavni razlog posjeta destinaciji. Atrakcije mogu biti prirodne (nacionalni parkovi, jezera, plaže), antropogene (muzeji, zgrade, spomenici, religijske građevine) ili događanja. Osim osjetljivih atrakcija, postoje i neopipljive atrakcije pojedinih destinacija poput kulturnog naslijeđa, životnog stila, mentaliteta i sl.<sup>8</sup> Receptivni sadržaji jesu svi smještajni i ugostiteljski objekti, trgovine, javni prijevoz te infrastruktura u službi zadovoljenja potreba turista za vrijeme posjeta destinaciji. Kako je turizam globalni pojam te ne poznaje granice, bitan element turističke destinacije je njezina pristupačnost, odnosno dostupnost. To se ogleda u postojanju i održavanju međunarodnih prometnih veza ali i u dostupnošću destinacije što se tiče viznog sistema, lakoće ulaska te kretanja unutar same destinacije. Ljudski resursi jedan su od ključnih faktora svake turističke destinacije, počevši od lokalnog stanovništva preko radne snage pa sve do menadžmenta same turističke destinacije. Imidž je u današnjem svijetu sve i bez obzira na postojanje i kvalitetu svih ostalih faktora u destinaciji, bez pravog marketinga, brandinga i prepoznatljivosti same destinacije na turističkom tržištu neće bitni ni posjetitelja. Posljednji, ali ne i manje bitan element turističke destinacije je cijena. Cijena određene destinacije ogleda se u usporedbi s ostalim sličnim destinacijama na tržištu, a kod usporedbe je bitno uzeti u obzir sve faktore, od cijene dolaska, smještaja, sadržaja, transporta pa sve do valutnog tečaja.

Kako je svaka turistička destinacija posebna, tako je i važnost pojedinih čimbenika, odnosno interakcija između njih različita. Potrebno je stoga analizirati svaku destinaciju zasebno te identificirati njezine karakteristike, a zatim i prilagoditi strategiju upravljanja istom. Kombinacijom gore navedenih čimbenika poput atrakcija, usluga prijevoza, smještaja i raznih atrakcija nastaju različiti destinacijski proizvodi, gdje je svaki od navedenih čimbenika pripremljen i ponuđen individualno, ali uvijek orijentiran turistu.

Destinacijski proizvodi ne nastaju sami od sebe, oni su rezultat interakcije i suradnje više različitih dionika na tržištu. Na sljedećoj tablici identificirani su najvažniji dionici na današnjem turističkom tržištu, podijeljeni u tri glavne skupine.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> World Tourism Organisation (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO

<sup>9</sup> Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli i Mikrorad d.o.o.

**Tablica 2. Dionici u turističkoj destinaciji**

Javni sektor	Privatni sektor	Ostali
- Nacionalne vlade	- Prijevoznici	- Lokalno stanovništvo
- Lokalne vlasti	- Ugostitelji	- Nevladine udruge
- Razvojne agencije	- Turistički posrednici	- Mediji
- Agencije za podršku poduzetnicima	- Lokalni turistički konzorciji	- Organizacije u kulturi
- Obrazovne ustanove	- Pružatelji usluga smještaja	- Turisti

Kako bi se destinacijom upravljalo na kvalitetan način, nužno je uspostaviti suradnju između svih navedenih dionika. Svi dionici, odnosno njihovi interesi trebaju biti uključeni u proces izrade razvojne strategije destinacije kao i njezinu implementaciju.

Jedan od razloga kompleksnosti upravljanja destinacijom je i razlika u krajnjim ciljevima između uključenih dionika, odnosno mogućnost da su ciljevi dionika u suprotnosti. Uzmimo na primjer turističko poduzeće. Poduzeću kao privatnoj instituciji primarni je cilj ostvarivanje profita i ono će učiniti sve da ga i poveća. Ukoliko promatramo to isto poduzeće kao dio kompleksnog sustava, u ovom slučaju kao dionika destinacijskog sustava, vidimo da se njegovi ciljevi mogu razlikovati od ciljeva same zajednice. Primjerice, hotelsko poduzeće želi investirati u izgradnju novog hotela uz obalu a iako će to utjecati na povećanje prihoda poduzeća, to može biti u suprotnosti s ciljem lokalne zajednice koja na tom mjestu želi šetnicu, sportskih udruga koje žele dvoranu i sl.

Cilj upravljanja turističkom destinacijom stoga je usklađivanje različitih interesa i nalazak kompromisa u tim situacijama, sve to poštujući načelo održivosti koja je glavni cilj svake turističke destinacije.

## 2. DESTINACIJSKI MENADŽMENT

### 2.1. Teorijske odrednice destinacijskog menadžmenta

Turizam i s njim povezani pojmovi apstraktan su pojam te je njegove učinke, bilo izravne ili neizravne ponekad teško mjeriti. S obzirom na značaj turizma za pojedine regije ili države, često se ističe kao glavna gospodarska grana te se planovi za rast i razvoj cjelokupne ekonomije nerijetko temelje upravo na turizmu. No turizam sam po sebi nije lijek za sve probleme, sam po sebi ne donosi rast standarda i ne rješava sve gospodarske probleme, pa je po tom pitanju bitno upravljati očekivanjima zajednice kako se ne bi preuveličavala njegova uloga. Kod samog razvoja potrebno je pažljivo planirati svaki korak i mudro donositi odluke kako bi razvoj turizma bio koristan a ne u konačnici štetan za pojedinu destinaciju. Razvojem turističke destinacije stoga je potrebno upravljati s ciljem stvaranja sustava u kojem razni dionici međusobno surađuju sa svrhom održivog i uravnoteženog turističkog razvoja.

Destinacijski menadžment stoga je vrlo opširan i zahtjevan pojam. Menadžment samo jednog gospodarskog subjekta težak je i zahtjevan, a kod menadžmenta turističke destinacije tome treba dodati mnogo različitih dionika (eng. *stakeholdera*), međusobno često i u sukobu interesa, te tada shvaćamo kompleksnost upravljanja pojedinom turističkom destinacijom. Pa ipak, unatoč kompleksnosti, destinacijski menadžment izrazito je važan zbog sve većih i brzih promjena trendova u turizmu. S druge strane, u slučaju nekvalitetnog upravljanja destinacijom te neprilagođivanju novim trendovima na vrijeme to može dovesti do gubljenja tržišne pozicije i prepoznatljivosti destinacije.

Kako bi bolje shvatili sam pojam destinacijskog menadžmenta, krenuti ćemo od postojećih definicija:

- Na destinacijski menadžment treba gledati kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude, u svrhu stvaranja destinacijskog proizvoda <sup>10</sup>
- Destinacijski menadžment je koordinirani menadžment svih elemenata koji sačinjavaju turističku destinaciju <sup>11</sup>

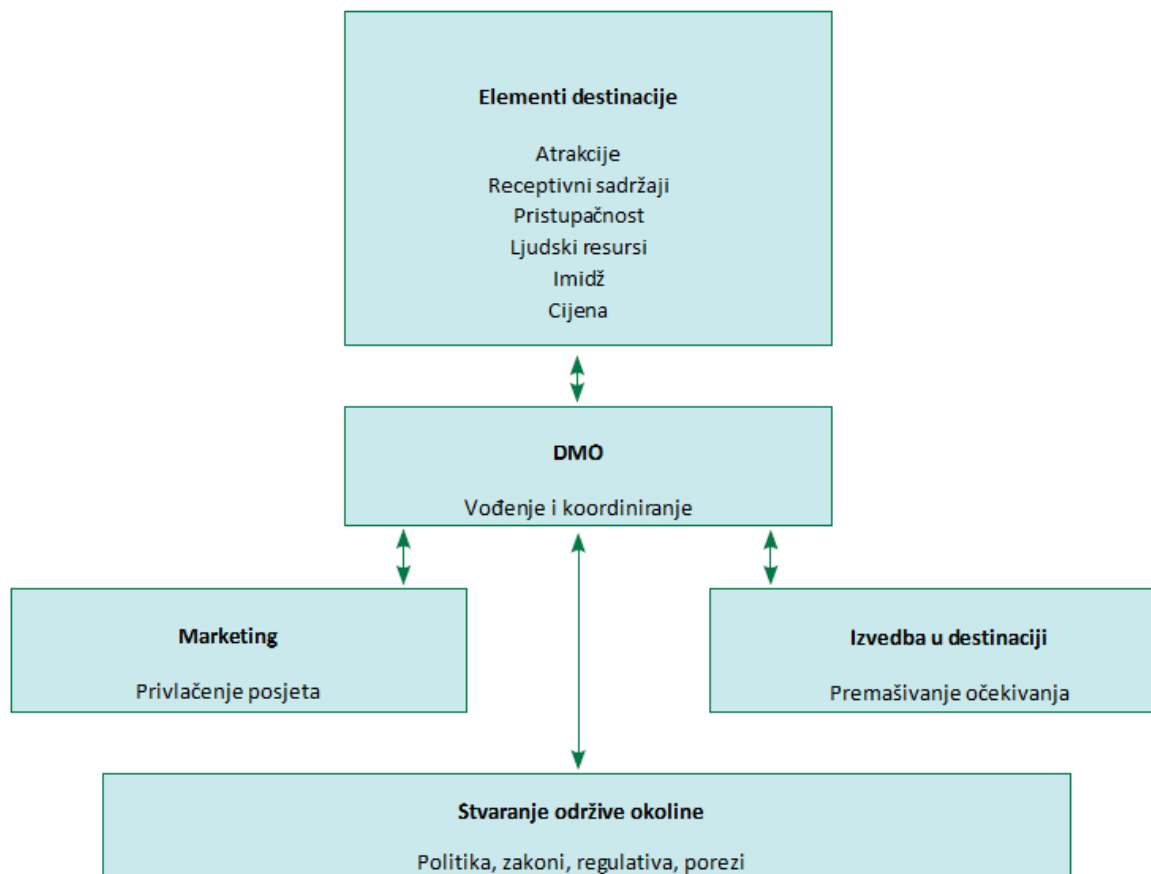
---

<sup>10</sup> Magaš D. (2008). *Destinacijski menadžment - modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

<sup>11</sup> World Tourism Organisation (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO

Vidimo dakle kako u samoj svojoj svrsi destinacijski menadžment nije bitno drugačiji od menadžmenta u kompanijama, jer je njegov cilj upravljanjem i angažmanom postojećih resursa stvoriti dodatnu vrijednost za krajnjeg korisnika. Destinacijski menadžment ima stratešku ulogu u povezivanju ponekad veoma odvojivih varijabli pojedini destinacije. I dok destinacijski menadžment ima iste ciljeve i zadatke poput menadžmenta kompanija, glavni je problem što nije sasvim jasno tko bi trebao upravljati turističkom destinacijom, politička tijela, privatne organizacije, turističke organizacije i sl. Destinacijski menadžment stoga možemo predočiti sljedećom slikom.<sup>12</sup>

**Slika 2. Sustav destinacijskog menadžmenta**



Osnova destinacijske ponude jesu već spomenuti elementi koji čine turističku destinaciju a zadatak marketinga turističke destinacije je promocija i prodaja istih s ciljem privlačenja turista u destinaciju. Jednom kada turisti dođu u destinaciju potrebno je pobrinuti se da

<sup>12</sup> World Tourism Organisation (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO

kvaliteta i izvedba samog doživljaja bude u skladu ili iznad očekivanja. Radi stabilnosti samog sustava nužna je podrška zakonodavnih organa u smislu jasnoće i jednostavnošću provedbe raznih zakona i propisa te politika. Zadatak destinacijskog menadžmenta je povezivanje i koordiniranje svih nabrojanih čimbenika turističke destinacije.<sup>13</sup>

Kako je turizam danas vrlo kompetitivna grana gospodarstva za opstanak na tržištu bitno je nuditi izvrsnost. Upravljanje razvojem turističke destinacije u skladu sa njezinim potrebama ovisi pak o čimbenicima povezanim s turizmom i razumijevanjem istih destinacija se može razvijati u željenom smjeru ili pak umanjiti neželjene utjecaje novih trendova. Za razvoj turističke destinacije danas potrebno je uzajamno korisno partnerstvo, odnosno razumijevanje i suradnja raznih dionika na tržištu kako bi se oblikovale i održavale inicijative za turizam same turističke destinacije.

Iako kvalitetni savjeti u literaturi za optimalno upravljanje turističkom destinacijom još ne postoje, sve se više razvija svijest o nužnosti lokalnih zajednica za ovlašćivanjem destinacijskog menadžmenta za upravljanjem razvoja turizma. Također, raste i spoznaja o važnosti uključivanja raznih nositelja interesa u turističko planiranje i upravljanje. Ti trendovi doveli su do rasta partnerstva kojima se objedinjuju razni interesi s ciljem osmišljavanja i provođenja turističke politike. Sklapanjem partnerstva i objedinjavanjem raznih aktivnosti, interesa, kapitala i sposobnosti dovodi do stvaranja konkurentne prednosti pojedinih turističkih destinacija i njezinih dionika jer je vrijednost pojedinih destinacijskih proizvoda tada veća od ukupnog zbroja vrijednosti pojedinačnih proizvoda. Najčešći oblici partnerstva su oni koji okupljaju subjekte različitih grana u pojedinoj destinaciji te subjekte iz istih djelatnosti u raznim destinacijama radi izmjene iskustava, boljem uočavanju trendova i dijeljenju dobrih poslovnih praksi.

Upravo zbog navedene širine i kompleksnosti upravljanja pojedinom turističkom destinacijom, razvoj turističke destinacije nikako se stoga ne smije prepustiti političarima ili nekolicini velikih poduzetnika jer se izostavljanjem iz odlučivanja manjih dionika, koji zapravo čine većinu nositelja ponude u turističkoj destinaciji, može dovesti do nedemokratskog i štetnog razvoja destinacije.

---

<sup>13</sup> ibid.

Neke od ostalih koristi koje poslovna suradnja između turističkih dionika donosi jesu stvaranje konstruktivnijih stavova, kreditna sinergija, proširenje moći na veći broj nositelja ponuda te udruživanje znanja i stavova u procesu odlučivanja.<sup>14</sup>

Unatoč brojnim prednostima suradnje i partnerstva unutar dionika u turističkoj destinaciji, postoje i brojni problemi koji takve odnose dovode u pitanje. Nedostatak povjerenja, suprotstavljanje interesa te pretpostavka da svi dionici razumiju njihovu ulogu i interes u ukupnom sustavu neki su od najčešćih problema. Kreiranjem destinacijskih menadžment organizacija stvorio se okvir unutar kojih se lakše i transparentnije kreira suradnja, rješavaju problemi te implementiraju donešene odluke.

Ukoliko sagledamo sustavni pristup o turističkoj destinaciji možemo govoriti kao o virtualnom poduzeću zbog toga što unutar nje postoji mreža neovisnih poduzeća koja posluju u istom poslovnom modelu te se oslanjaju na zajedničke resurse. Nužna aktivnost za održavanje ovakvog sustava je upravljanje znanjem i stalna koordinacija ključnih sposobnosti.<sup>15</sup>

Promatranje svih dionika u turističkoj destinaciji kao jedinica ili odjela u nekom poduzeću stoga uvelike pomaže u shvaćanju važnosti svake jedinice u funkcioniranju cjelokupne ponude. Zadatak destinacijskog menadžmenta je koordinacija svih poslovnih jedinica i međusobnih veza unutar destinacije, jer je u konačnici zadovoljstvo gostiju jedini mjerodavni rezultat, a kako bi se to postiglo nužno je da svi procesi i jedinice unutar njega budu na razini. Destinacijski je menadžment zadužen za koordinaciju turističkih funkcija u destinaciji koje po prirodi stvari ne mogu obavljati pojedinačni nositelji ponude.

## **2.2. Funkcije destinacijskog menadžmenta**

Kako je moderni turizam puno složeniji i kompleksniji pojam od onog prije 50-ak godina time je i nužnost sustavnog upravljanja njime bitnija. Ukoliko pogledamo Hrvatsku i turizam na njezinom prostoru nekada su najvažniji privlačni faktori bili sunce i more, te osim smještajnih i ugostiteljskih objekata i nije bilo potrebe za dodatnim, sustavnim upravljanjem destinacijom. Danas s druge strane, uza sve veću potrebu turista za dodatnim sadržajima, veću konkurenciju te potrebom za brandiranjem pojedinih destinacija, nužno je cjelovito upravljanje istima.

---

<sup>14</sup> Magaš D. (2008). *Destinacijski menadžment - modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

<sup>15</sup> *ibid.*



U današnjoj literaturi podjela funkcija destinacijskog menadžmenta ima mnogo, no prema WTO kao najvažnije izdvojiti možemo: <sup>16</sup>

- Vođenje i unošenje vizije među dionike
- Planiranje razvoja i promocije turističke destinacije
- Promocija destinacije zajedno sa ostalim javnim i privatnim partnerima
- Pokretanje zajedničkih mehanizama i alata s krajnjim ciljem pružanja optimalnog doživljaja

Prema drugoj podjeli, među funkcije destinacijskog menadžmenta spadaju: <sup>17</sup>

- Izrada ideje vodilje te strategije konkurentnosti destinacije
- Razvoj i oblikovanje ponude
- Marketinške aktivnosti
- Zastupanje interesa

Osnovne zadaće svakog menadžmenta, pa tako i destinacijskog, jesu planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Kako se u velikom dijelu funkcije destinacijskog menadžmenta preklapaju i istovjetne su funkcijama bilo kojeg drugog menadžmenta, u sljedećim će redovima riječi biti samo o funkcijama ili zadacima koji su specifični za destinacijski menadžment. Što se planiranja tiče, nužan je sustavan pristup koji u obzir uzima socijalne, ekonomske, ekološke i razne druge aspekte, dakle nije vođen samo profitom kao kod ostalih kompanija. Prioriteti destinacije složeni su i mogu varirati od ekonomskog prosperiteta, zaštite okoliša, poboljšanju infrastrukture, povećanju zaposlenosti a često i više faktora u isto vrijeme, od kojih su neki i kontradiktorni. Svaki plan mora biti mjerljiv, što se kod poslovnog planiranja lako iskazuje količinski ili vrijednosno, no krajnji rezultat planiranja u destinaciji nije uvijek lako mjerljiv.

I dok menadžment poduzeća direktno odgovara vlasnicima, odnosno dioničarima, destinacijski menadžment balansira i nastoji zadovoljiti razne dionike u destinaciji provodeći politiku turizma i poslujući u skladu sa strategijom razvoja turizma. Cilj planiranja destinacijskog menadžmenta je postizanje konsenzusa unutar širokog kruga dionika te odgovornost i uravnoteženost plana prema različitim interesnim skupinama. Problem kod

---

<sup>16</sup> World Tourism Organisation (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO

<sup>17</sup> Magaš D. (2008). *Destinacijski menadžment - modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

planiranja u turističkoj destinaciji je nedostatak odgovornosti pojedinih interesnih skupina. I dok u poduzećima svatko odgovara za svoja djela i postupke, interesni dionici u destinaciji poput javnosti, medija te raznih udruga često vrše pritisak i zastupaju svoje interese koji nisu mogući ili opravdani iz zakonskih, političkih, ekonomskih ili sličnih faktora. I dok se navedene interesne grupe svakako trebaju poslušati pri donošenju odluka, često njihova brojnost u kombinaciji s nedovoljnim kompetencijama ili informiranošću dovodi do pritiska na destinacijski menadžment i donošenje krivih odluka.

Što se funkcije organiziranja u destinacijskom menadžmentu tiče, jedan od najvećih problema je odabir same organizacijske strukture. I dok je svaka destinacija različita, organizacije i organizacijske strukture koje upravljaju razvojem turizma često su samo zakonska formalnost, bez praćenja potreba i stanja na tržištu. Taj je problem vidljiv i izražen u postojećem sustavu TZ, gdje je bitna kvantiteta, odnosno postojanje samog TZ-a, dok se organizacijska struktura i resursi istog ne mogu nositi sa zadaćama pravog destinacijskog menadžmenta. Glavna organizacijska zadaća destinacijskog menadžmenta nadilazi većinom marketinške aktivnosti turističkih zajednica i bazira se javnokoordinacijskoj funkciji, odnosno povezivanju i vođenju subjekata ka viziji turističke destinacije.

Kontrola menadžmenta turističke destinacije najviše se odražava u kontroli kvalitete, odnosno isporuci vrijednosti u skladu s očekivanjima turista. Kako je turistički doživljaj spoj zadovoljstva različitim čimbenicima destinacije poput smještaja, atrakcija, hrane i prijevoza; nije moguće svaku od tih stavki zasebno gledati i izdvajati, već sve moraju biti na zadovoljavajućoj razini kvalitete. Taj pristup naziva se Integrirani menadžment kvalitete, a o njemu će riječi biti kasnije.

### **2.3. Destinacijske menadžment organizacije (DMO)**

Destinacijski je menadžment neprekidan proces razvoja destinacije u željenom smjeru zajedničkom suradnjom turističke industrije i svih zainteresiranih subjekata. Uspjeh destinacijskog menadžmenta ogleđava se u koordinaciji potražnje sa strane turista i ponude sa strane subjekata uključenih u ponudu turističkog proizvoda. Na sljedećoj slici vidljiv je kratki pregled razvojnih etapa upravljanja turističkom destinacijom.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Horwath HTL Zagreb (2013). *Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)*. Zagreb: Glavni ured Hrvatske turističke zajednice

**Slika 3. Razvojne etape modela upravljanja turizmom**



Marketinška suradnja najraniji je oblik povezivanja i suradnje određenih subjekata u destinaciji. Karakteristična je za uvjete slabe konkurencije ili kod većih područja (npr. Alpe, Jadran) gdje različite mikrodestinacije percipiramo pod zajedničkim, većim područjem. Povezanost subjekata u takvom sustavu je slaba, a sva odgovornost i uloga je na javnom sektoru, dok je marketing jedina aktivnost destinacijskog menadžmenta.<sup>19</sup>

Jačanjem turizma i konkurencije javila se potreba za boljim upravljanjem destinacijama pa su postepeno regionalne turističke zajednice postale ključni subjekt upravljanja i suradnje u turističkoj destinaciji. Regionalizacija upravljanja turističkom destinacijom dala je više mogućnosti fokusa na planiranju, unaprjeđenju kvalitete te jačanju branda same destinacije. Posljednjih 15-ak godina rastom turizma i jačanjem konkurentnosti javlja se potreba za novim načinom upravljanja turističkom destinacijom. Tako dolazimo do pojma *Destinacijske menadžment organizacije*, odnosno profesionaliziranju i formaliziranju odnosa između raznih dionika i poslovnih subjekata s jasnom podjelom prava i odgovornosti.

Uloga Destinacijske menadžment kompanije (DMO) je u vođenju i koordiniranju svih aktivnosti u destinaciji pod zajedničkom strategijom. Iako DMO ne vodi individualne aktivnosti subjekata u destinaciji, ona bi trebala svojom objektivnošću, znanjem i resursima ukazivati na pravi put i voditi destinaciju u željenom pravcu razvoja.

Funkcije DMO-a u praksi možemo podijeliti na interne i eksterne. Od internih funkcija najvažnije jesu planiranje i organiziranje destinacije, pružanje informacija gostima i stanovništvu te briga o ponudi turističke destinacije, koordinacije turističke infrastrukture te konstantne kontrole i unaprjeđenja turističkih proizvoda i usluga. Od vanjskih funkcija DMO-a

---

<sup>19</sup> ibid.

kao najvažniji zadatak može se izdvojiti marketinška uloga, od promotivnih aktivnosti, PR-a pa sve do upravljanja brandom i provođenja tržišnih istraživanja. Tu su još i aktivnosti vezane uz prodaju poput suradnje sa *Destinacijskim menadžment kompanijama* (DMK) te stvaranje novih turističkih paketa. Zadnja funkcija obuhvaća lobiranje, odnosno stvaranje pozitivnog imidža turizma, suradnja sa ostalim sektorima, političkim strukturama te ostalim potencijalnim sudionicima koji mogu imati utjecaj na razvoj turizma na području djelovanja DMO-a. Zadatak DMO-a je i poticanje i razvoj javno privatnih i ostalih oblika partnerstva na području destinacije, kako bi udruživanjem raznih dionika nastali kvalitetni i inovativni turistički proizvodi.

Destinacijske menadžment organizacije obično možemo podijeliti na:

- Nacionalne turističke organizacije
- Regionalne turističke organizacije
- Lokalne destinacijske menadžment kompanije

Destinacijske menadžment organizacije moraju stvoriti temelje održivog razvoja, kako turizma, tako i života na određenom području. Put ka održivom razvoju sastoji se od planiranja i infrastrukture, preko razvoja održivih turističkih proizvoda i ulaganja u ljudske resurse do konstantnog poboljšanja raznih procesa u destinaciji.

I dok je uloga DMO-a briga o cjelovitom razvoju turizma na području destinacije, destinacijske menadžment kompanije (DMK) su zadužene za stvaranje i ponudu cjelovitih turističkih proizvoda i destinaciji. Pojam destinacijske menadžment kompanije nastao je početkom 70-ih godina prošlog stoljeća a njime se definira DMK kao uslužno poduzeće koje koristeći svoje resurse, znanje o području na kojem posluje, stručnošću i raznim sredstvima osmišljava i provodi razne aktivnosti, ture, događanja te prijevoz i logistiku.

Destinacijske menadžment kompanije neposredno pružaju usluge korisnicima i na tržištima nude originalne turističke pakete - doživljaje utemeljene na jedinstvenim resursima i atrakcijama destinacije.<sup>20</sup> S razvojem turizma, novim trendovima te sve većim i složenijim zahtjevima turista javila se potreba za kreiranjem inovativnih sadržaja i novih turističkih

---

<sup>20</sup> Veleučilište VERN, UHPA, Institut za turizam (2014). *Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica

proizvoda. Određene turističke agencije tako su od posrednika u putovanju postale kreatori i organizatori turističkih aktivnosti i paket aranžmana.

Destinacijska menadžment kompanija je kompanija koja temeljem vlastitog znanja, poznavanjem resursa i obilježja destinacije te posredstvom stručnog osoblja osmišljava i realizira usluge vezane uz putovanje, boravak te dodatne aktivnosti u turističkoj destinaciji. Turističke agencije koje u svom krugu djelovanja i procesa sudjeluju i izrađuju turističke proizvode, sudjeluju u plasmanu i prodaji te sve do realizacije istih možemo smatrati pravim destinacijskim menadžment kompanijama.

U današnjem promjenjivom i nestabilnom tržišnom okruženju nužna je stalna prilagodba novim trendovima i učenje u hodu. Konkurentnost turističkih poduzeća i turističkih destinacija velikim dijelom ovisi o pravovremenom prepoznavanju i reagiranju na promjene u okruženju te efikasnom upravljanju promjenama. Jedan od načina odgovora na promjene je diversifikacija poslovanja, bilo proširivanjem djelatnosti bilo širenjem postojeće linije turističkih proizvoda s ciljem osvajanje novih tržišta.

### **2.3. Trendovi u turizmu - Promjene na strani ponude i potražnje**

Iako je turizam relativno nova gospodarska grana, svjedoci smo njegovog ubrzanog razvoja, mijenjanja trendova i potreba turista. Razvoj društva, demografske promjene, promjene životnog stila i vrijednosti uvelike su odredili i izmijenili profil klasičnog turista koji je sada, u odnosu na onog od prije 30 ili 50 godina, sasvim drukčiji tip korisnika. Pravovremeno praćenje trendova i prilagodba istima nužno je sa strane destinacijskog menadžmenta kako bi turistička destinacija zadržala svoju konkurentnost.

Globalizacija je dovela do miješanja kultura, standardizacije i gubljenja lokalnog identiteta. Jedan od razloga zašto ljudi putuju je upoznavanje novih kultura, tradicija i običaja. Globalizacijom su brojne kulture, jezici i običaji ugroženi, stoga moderni turist traži prirodne i izvorne vrijednosti. Razvojem i napretkom postajemo sve tolerantniji, a globalni turizam i uspjeh temelji na prihvaćanju različitosti i toleranciji.

Što se životnog stila tiče, sve je manje poslova sa fiksnim radnim vremenom, radno se vrijeme skraćuje a mnoge tvrtke uvode fleksibilno radno vrijeme kako bi njihovi zaposlenici bili što zadovoljniji i produktivniji. Rast obrazovanja i dohotka dovodi do potrebe za novim pristupom, kvalitetnijim smještajem i uslugom, bogatijom kulturnom ponudom. Godišnji

odmor se danas uzima više puta godišnje i traje kraće. Putovanja ispunjavaju i sve su više način života, ljudi žele putovati neovisno o svojem imovinskom stanju, kulturi ili poslu kojeg rade. Zdraviji život i briga o vlastitom zdravlju izvrsna je prilika za rast zdravstvenog i wellness turizma.

Demografske promjene najvidljivije su u starenju populacije te je stoga turističku ponudu nužno prilagoditi sve većem broju takvih gostiju. Efikasan destinacijski menadžment znači i prepoznavanje i predviđanje budućih trendova u turizmu kako bi se i turistička ponuda i upravljanje istom pravovremeno prilagodila. Ovo su neki od trendova koji će izmijeniti i utjecati na turizam u bližoj budućnosti.<sup>21</sup>

**Slika 4. Trendovi utjecaja na turizam**



Jedan od značajnijih socio-demografskih trendova je starenje populacije, odnosno povećanje udjela stanovništva starijih od 65 godina. Jedna od karakteristika starije populacije, naročito u razvijenim zemljama (iz kojih u Hrvatsku dolazi najveći dio turista) su jačanje njihove kupovne moći i spremnost na potrošnju. Uz sve bolju medicinu i kvalitetniji život, više vremena i volje za putovanjem te višim dohotkom ovaj segment turista postajati će sve važniji u godinama koje su pred nama. Različite generacije odrastaju u različitim vremenima, pod utjecajem drugačijih čimbenika te shodno tome stvaraju neke određene vrijednosti, navike i ponašanja karakteristične za cijelu generaciju. Generacija Y (osobe rođene 1980. - 2000.) te Generacija Z (osobe rođene 2000. - 2011.) segment su društva koji će do 2025. godine činiti

<sup>21</sup> Tutek E., Gebbie M., i suradnici (2015). *Tourism Megatrends*. Horwath HTL [online] Dostupno na: <http://horwathhtl.com/files/2015/12/Tourism-Mega-Trends2.pdf>

50 % svih putnika.<sup>22</sup> Obje generacije po svojim se karakteristikama bitno razlikuju od Generacije X a najveće razlike vidljive su u polju korištenja digitalnih tehnologija i informatizacije. I dok su pripadnici Generacija Y i Z na život u tehnološkom društvu navikli od rođenja, pripadnici Generacije X morali su tu prilagodbu napraviti u kasnijoj životnoj fazi. Dostupnost informacija i 24-satna umreženost formirala je od Generacija Y i Z osobe koje su fleksibilne, tolerantne, ekološki osviještene te neopterećene kulturnim i vjerskim naslijeđem. Možda i najbitnija karakteristika tih generacija je težnja hedonističkom načinu života, odnosno činjenica da život nije samo posao te veća sklonost putovanjima.

Kako putovanja ne predstavljaju jednu od najosnovnijih životnih potreba te iziskuju određenu financijsku moć, teško su dostupna najsiromašnijim građanima. Jedan od trendova današnjice, ali i čiji se trend predviđa u budućnosti je jačanje srednje klase. Nova srednja klasa je visokoobrazovana, dobro poznaje engleski jezik te su skloniji samostalnom putovanju, bez posredstva agencija. Dostupnost informacija klikom miša te kalkulacije pri kupnji (usporedba, traženja popusta, last minute putovanja i sl.) rezultirati će pojačanim naporima kompanija da budu prisutni u online svijetu te da rade na interakciji i komunikaciji s gostima kako bi i dalje ostali konkurentni na tržištu.

U prošlosti su brojne destinacije dobivale i gubile na značaju a taj će se trend nastaviti i u budućnosti. Rastom globalnog turizma neprestano se otkrivaju nove destinacije, dok one u kasnijoj fazi razvoja zbog prekapacitiranosti ili gubitka atraktivnosti, stagniraju ili propadaju. Hrvatska spada u rastuće destinacije, unatoč velikoj popunjenosti kapaciteta u ljetnim mjesecima, no postoji mogućnost rasta izvan same sezone. Razna politička pitanja i prijetnja terorizmom jedna su od stavki koje u trenu mogu izmijeniti i poništiti desetljeća kontinuiranog razvoja i rasta turizma na nekom području. Dovoljno je pogledati nedavne terorističke napade u Parizu, Turskoj ili Tunisu te njihov utjecaj na smanjenje putnika u tim destinacijama. Politička situacija te problemi s izbjeglicama pogađaju gospodarstva ali i turizam Grčke i Turske. Hrvatska je, iako u EU i NATO savezu, iako na tzv. "Balkanskoj izbjegličkoj ruti" od navedenih scenarija trenutno i profitirala. Određeni dio turista koji su svoja ljetovanja namjeravali provesti u Egiptu, Tunisu ili pak Grčkoj sigurno su te destinacije zamijenili Hrvatskom.

Digitalizacija i socijalne mreže izmijenile su turizam više nego ijedan drugi faktor. Internet je prisutan u svakom koraku putovanja, od istraživanja i planiranja preko rezervacije i plaćanja

---

<sup>22</sup> ibid.

te korištenja u samoj destinaciji. Važnost aplikacija i korištenja socijalnih mreža u turizmu je veća nego ikada prije, a uspješnim korištenjem tih kanala možemo doći do vrlo korisnih informacija o kupcima/turistima. Prilika je to i za brojne startup kompanije koje primjenom novih tehnologija i inovativnih rješenja mogu postati veliki igrači na sceni i uzdrmati poslovanje tradicionalnih kompanija (Uber, Airbnb, Blablacar). S druge strane, izostanak implementacije i praćenja tehnoloških trendova u turizmu neminovno će dovesti do smanjenja konkurentnosti. Dok se lojalnost kupaca ranije nagrađivala bodovima koji su se kasnije mijenjali za razne nagrade ili popuste proizvodima, danas se lojalnost teži nagrađivati istovremeno, odnosno ukomponirati u cjelokupan turistički doživljaj (npr. Smještaj u Hotelu donosi popust na Wellness centar, Check in putem aplikacije nagrađuje se pićem dobrodošlice i sl.).

Unatoč globalizaciji i nekim njezinim negativnim posljedicama, ljudi se danas sve više okreću zdravijem načinu života. Činjenica je to koja utječe na razne industrije, od prehrambene pa do one turističke. Integracija zdravog načina života i turizma vidljiva je na brojnim područjima. Svjedoci smo trenda otvaranja brojnih wellness i spa centara, rastom potražnje za vikend wellness odmorima, okretanju ka aktivnom odmoru ispunjenom sportom i rekreacijom, potražnjom za zdravijom i kvalitetnijom prehranom u hotelima i restoranima, zdravstvenim turizmom i sl. Turizam kao jedna od najbrže rastućih gospodarskih grana sa preko milijardu putnika godišnje te grana koja čini 9.8 % svjetskog BDP-a<sup>23</sup> i 9 % svih zaposlenih jedan je od najvećih socio-demografskih pokretača današnjice. Održivost turizma jedan je od njegovih najvećih izazova ali i trend koji je već započeo i sve je više prihvaćen sa strane svih dionika u turizmu.

Nakon upoznavanja čimbenika koji manje ili više utječu na trendove u turizmu bitno je razviti načine i strategije reagiranja na iste. S gledišta kvalitetnog upravljanja turističke destinacije nužno je prepoznati iste i reagirati na njih. Primjerice, rast dohotka utjecao je na promjene u zahtjevima turista. I dok je 80-ih godina te u prijeratnim godinama prošloga stoljeća naglasak turizma bio isključivo na suncu i moru te masovnom turizmu, ostatak ponude, od smještaja, hrane i popratnih aktivnosti bio je marginaliziran. Danas su pak stvari bitno drukčije, turistički proizvodi postali su kompleksniji, a suvremenom turistu svi aspekti putovanja jednako bitni.

---

<sup>23</sup>World Travel & Tourism Council (2015). *The Economic Impact of Travel & Tourism 2015*. London: World Travel & Tourism Council



### 3. KVALITETA KAO ELEMENT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

#### 3.1. Društvena odgovornost i održivi razvoj u turizmu

Turizam je, možda više nego i jedna druga gospodarska djelatnost, prilika grada, regije ili države da se predstavi svijetu u najboljem svijetlu. Uključenost svih dionika u taj proces iznimno je zahtjevan zadatak, no samo tako destinacija može na pravi način ispuniti očekivanja turista. Kada ljudi putuju u drugu destinaciju radi odmora, posla ili zabave napuštaju svoju komfort zonu, jezik, običaje, valutu i sve što im je poznato u gradu ili zemlji kojoj žive. Samim time, nužno je u destinaciji u koju dolaze stvoriti osjećaj dobrodošlice i omogućiti što bržu i lakšu prilagodbu. Etičnost poslovanja stoga je jedan od temelja društvene odgovornosti zajednice i održivog razvoja turizma.

Društveno odgovorno poslovanje kao koncept poslovanja relativno je novijeg datuma, a u praksi počinje 1983. osnivanjem britanske organizacije *Business in the Community*.<sup>24</sup> No prije toga, dugo je vremena profit kompanija bilo jedino mjerilo uspjeha poslovanja poduzeća. Sjetimo se samo industrijske revolucije, radničkih prava i uvjeta u to vrijeme te odnos kompanija prema okolišu. Društveno odgovorno poslovanje tako je prošlo put od negiranja odgovornosti i nepostojanja, pa sve do isticanja društvene odgovornosti kao jednoj od ključnih vrijednosti kompanija. Kod vođenja turističkih kompanija nužno je stoga pratiti trendove, pravovremeno reagirati na više standarde i zahtjeve turizma glede zaštite okoliša te ostalih etičkih aktivnosti.

Društvena odgovornost kod turizma posebnu naznaku daje očuvanju prirodnih resursa te smanjenje štetnog utjecaja na klimatske promjene, uz poboljšanje društvene jednakosti i standarda. Društveno odgovorno poslovanje nije samo obaveza ili trend, već je i dugoročno ekonomski isplativo. Sve veći postotak stanovništva traži i odabire kompanije pa i destinacije na temelju etičkih i društvenih razloga, a pritom su spremni platiti i više za dobra ili usluge tih kompanija.

Društveno odgovorno poslovanje nije nešto što se samo potpisuje ili izjavljuje već se treba i implementirati na kvalitetan način. Ono zahtjeva određene organizacijske promjene; od redefiniranja rezultata poslovanja, procesa i poslovne politike poduzeća do uvođenja

---

<sup>24</sup> Petričević T. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*. Zagreb: British Council Hrvatska

odgovornosti za provođenje društveno odgovornog poslovanja u organizaciju. Bitno je i donošenje strategije društvene odgovornosti kako bi svi zaposlenici u organizaciji znali čemu se teži, ali i kako bi se pratili učinci, moguća odstupanja od željenog stanja te napravili planovi za unapređenje. Prelazak iz izjava o društvenoj odgovornosti u praksu stoga u početku zahtijeva predanost menadžmenta i zaposlenika, no dugoročno ima brojne prednosti. Razlozi uvođenja društveno odgovornog poslovanja pritom se kreću od mogućnosti ostvarivanja boljih financijskih rezultata preko jačanja branda, povećanju konkurentnosti i imidža u zajednici do zadržavanja i privlačenja najkvalitetnijih kadrova na tržištu. Društveno odgovorno poslovanje ima mnogo aspekata i načina djelovanja, a poduzeće samostalno odlučuje o implementaciji onih sa najviše utjecaja na samo poslovanje. Turistička poduzeća, posebice touroperateri i turističke agencije mogu primijeniti društveno odgovorno poslovanje u sljedećim aspektima poslovanja:<sup>25</sup>

- *Unutarnje upravljanje* - štednja energije, upravljanje otpadom i sl.
- *Razvoj proizvoda* - kod razvoja turističkih proizvoda odabir najodrživijih elemenata
- *Upravljanje lancem pružatelja usluga* - stimulacija poslovnih partnera te zahtijevanje društveno odgovornog poslovanja istih
- *Suradnja s destinacijama* - usmjeravanje lokalnih vlasti i ostalih dionika u destinaciji ka održivom razvoju same destinacije
- *Odnosi s klijentima* - motivacija klijenata ka ponašanje u skladu sa načelima održivog razvoja

Turizam danas čini oko 10 % svjetskog BDP-a te godišnje raste po stopi od 3.7 %.<sup>26</sup> Konstantnim rastom postavlja se pitanje njegove održivosti pa se danas kod turizma poseban značaj pridodaje održivom razvoju. Društvena odgovornost poduzeća jedan je od sastavnih dijelova održivog razvoja a poduzeća su kao nosioci gospodarske aktivnosti najveći čimbenici ljudskog utjecaja na okoliš. Upravo je promjena u njihovom poslovanju od velikog značaja za održivi razvoj a njegov ključ je u balansu i istodobnoj težnji ka ekonomskom prosperitetu, ekološkoj očuvanosti i socijalnoj jednakosti. Na Svjetskoj konferenciji o održivom razvoju u Johannesburgu je 2002. između ostalog, prihvaćena i Deklaracija o odgovornom turizmu u

---

<sup>25</sup> UHPA (2012). *Primjena načela održivog poslovanja: Planiraj, učini, prouči, djeluj.* [online]. Dostupno na: [http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA\\_UT6\\_2012%20\(1\).pdf](http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA_UT6_2012%20(1).pdf)

<sup>26</sup> World Travel & Tourism Council (2015). *The Economic Impact of Travel & Tourism 2015.* London: World Travel & Tourism Council

destinaciji (*Cape Town Declaration*)<sup>27</sup>. Uz uspostavljanje načela održivosti na području gospodarstva te zaštite okoliša, cilj je da svi sudionici na turističkom tržištu prihvate i stvore odgovornost za provođenje održivog turizma.

Kod spominjanja turizma, pogotovo u medijima, često se spominju samo pozitivni efekti, kako financijski, tako i socijalni i ostalih. Uz turizam neminovno dolazi i njegov negativni učinak. On se prije svega ogleda na povećanje emisije i onečišćenje okoliša uslijed povećane potrošnje, nekontrolirano i neplanirano izgradnje turističke infrastrukture, povećanje buke, gubljenje tradicije te kulturološkog identiteta. Od negativnih socijalnih utjecaja najveći je mijenjanje strukture stanovništva, dok je od ekonomskih povećanje troškova života rastom cijena, veći jaz između regija ali i stanovništva unutar regije (onih koji imaju osobne koristi od turizma i onih koji nemaju).<sup>28</sup>

U razvojnom smislu cilj održivog turizma je zadovoljiti potrebe turista (privremenih posjetitelja), dugoročno održati kvalitetu okoliša (resursa) te budućim generacijama omogućiti razvoj turizma koristeći izvorne prirodne i antropogene resurse.<sup>29</sup> Zaštita sociokulturnih vrijednosti unutar turističke destinacije zadaća je društva u cjelini, ne samo turizma. Socijalna načela održivosti turizma očituju se kroz upoznavanje te razumijevanje lokalne kulture, jezika, običaja i baštine, učenje jezika i novih vrijednosti te poštovanje i očuvanje identiteta lokalne zajednice. Ekonomska održivost zasniva se na odgovornom odnosu svih subjekata na strani turističke ponude ali i potražnje te optimalnim upravljanjem turističkim resursima s ciljem njihova dugoročnog očuvanja.

Turizam bi, u krajnjoj liniji trebao donijeti napredak i blagostanje odredišnim destinacijama, stoga obujam i vrsta turizma moraju biti prilagođeni mogućnostima i kapacitetu zajednice. Resursi su temelj turizma pa se stoga koncept održivog razvoja temelji na njihovom očuvanju u svrhu zadovoljavanja sadašnjih potreba ali i očuvanja tih resursa za buduće generacije. Odlučivanje o održivom razvoju nešto je pak u što se trebaju uključiti svi dionici u turističkoj destinaciji jer se održivi turizam ne može sagledati na temelju individualnih koristi i troškova, već na temelju dobrobiti cjelokupne zajednice.

---

<sup>27</sup> International Conference on Responsible Tourism in Destinations (2002). *The Cape Town Declaration*. Cape Town

<sup>28</sup> Golja, T. (2012). *Nova pravila igre. Društveno odgovorno poslovanje u turizmu*. [online]. Dostupno na: [http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA\\_web.pdf](http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA_web.pdf)

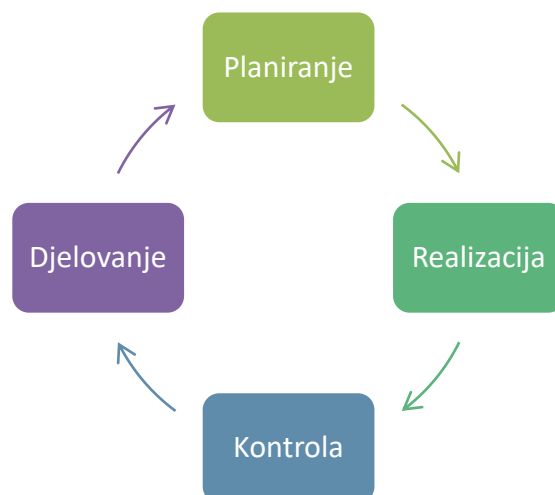
<sup>29</sup> Jurković I. (2012). *Održivi turizam - Teorija ili realna potreba*. [online]. Dostupno na: [http://www.uhpa.hr/docs/files/22-28\\_UT1\\_2012.pdf](http://www.uhpa.hr/docs/files/22-28_UT1_2012.pdf)

### 3.2. Upravljanje kvalitetom u turizmu

Kako se suvremeni turist i zahtjevi turizma ubrzano mijenjaju, za uspješno upravljanje kvalitetom u turizmu potrebno je konstantno pratiti nove trendove i vrijednosti te neprestano prilagođavati turističku ponudu. Upravljanje kvalitetom u turizmu znači neprekidnu isporuku željene vrijednosti u skladu sa očekivanjima. I dok je kod proizvodnih djelatnosti isporuka kvalitete donekle olakšana činjenicom da većina čimbenika koji utječu na kvalitetu ovisi o uspostavi i optimizaciji procesa te strojevima, kod usluga je ljudski faktor presudan čimbenik. Upravljanje kvalitetom stoga je jedan od presudnih faktora uspjeha na sve kompetitivnijem turističkom tržištu. Prema nedavnim istraživanjima i sadašnjem stanju na turističkom tržištu, kvaliteta u turizmu se percipira kao vrijednost dobivena za novac, odnosno subjektivan zbroj kvalitete smještaja, hrane, ljubaznosti osoblja u destinaciji te popratnih aktivnosti (transport, manifestacije, atrakcije).

Samom kompleksnošću upravljanja kvalitetom na području kao što je turistička zajednica i koordinacijom mnogo individualnih dionika te uzimanjem u obzir raznih socio-demografskih, kulturnih, tehnoloških čimbenika, možemo zaključiti kako je upravljanje kvalitetom turističke destinacije izrazito izazovan posao. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM, eng. *Total Quality Management*) opisuje menadžerski pristup ka dugoročnom uspjehu temeljen na zadovoljstvu kupaca/klijenata. TQM je kontinuirani proces poboljšanja kvalitete temeljen na *Demingovom krugu*.<sup>30</sup>

**Slika 5. Demingov krug**



<sup>30</sup> The W. Edwards Deming Institute [online]. Dostupno na: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>

Sve započinje planiranjem, odnosno uspostavom odgovarajuće politike i ciljeva. Slijedi realizacija, odnosno uvođenje propisanih mjera, politike te procesa. Kontrolom se analiziraju učinci te uspoređuju planirani i postignuti rezultati dok se u sljedećem koraku provode korektivne radnje s ciljem neprekidnog poboljšanja uspostavljenog sustava.

Jedna od definicija kvalitete je da je kvaliteta zadovoljstvo kupaca. I zaista, u većini djelatnosti kupac je taj čije je mišljenje krajnje i presudno te on na temelju svojih iskustava i dostupnih informacija odlučuje o sudbini nekog proizvoda ili usluge. Kod turizma je, zbog same kompleksnosti sustava, situacija malo drugačija pa tako uz percepciju kvalitete kupaca (gostiju) imamo i percepciju kvalitete lokalnog stanovništva, ponuđača turističkih proizvoda/usluga te društva u cjelini. Usklađivanje interesa, mišljenja i stavova navedenih subjekata glavni je zadatak upravljanja kvalitetom turističke destinacije.

Danas u svijetu kvalitete prevladavaju certifikati iz ISO 9000 obitelji, od kojih će o nekima kasnije biti više riječi. *ISO 9001* općenit je i primjenjiv u svim djelatnostima ali zbog toga često ne zadovoljava specifične potrebe određenih djelatnosti. Od ukupnog broja organizacija u svijetu koje su vlastiti sustav upravljanja kvalitetom certificirale prema zahtjevima ISO 9001, svega je 22 % njih u sektoru usluga dok hoteli i restorani čine svega 0,3 % certificiranih organizacija.<sup>31</sup> Standardi kvalitete primjenjivi su u pojedinačnim organizacijama, no tražimo li način kvalitetnog upravljanja destinacijama, potreban nam je drugačiji pristup.

*Integrirani menadžment kvalitete (IQM)* turističke destinacije pristup je koji najbolje sumira model unaprjeđenja turističke destinacije temeljen na kvaliteti. Koncept IQM-a bazira se na integraciji i zajedničkoj suradnji svih dionika turističke destinacije s ciljem maksimiziranja kvalitete u turističkoj destinaciji. Integrirani menadžment kvalitete se, za razliku od tradicionalnog pristupa, ne bazira na pojedinim turističkim poduzećima, već taj pristup podrazumijeva zadovoljenje turista, lokalnog stanovništva te ostalih dionika na turističkom tržištu. Prema Europskoj komisiji, Integrirano upravljanje kvalitetom sustavan je napor ka unutarnjoj i vanjskoj kvaliteti, od kojeg se pod unutarnjom percipira cjelokupni lanac vrijednosti u turizmu, dok se pod vanjskom kvalitetom misli na održivi razvoj turizma i očuvanje izvornih resursa i atrakcija.

---

<sup>31</sup> Sinković G., Šugar V. (2006). *Pristupi i alati upravljanja kvalitetom turističke destinacije - slijedi li hrvatska europske trendove*. Zagreb: Zbornik radova 7. hrvatska konferencija o kvaliteti - Baška

Kako je sam proces dugotrajan, zahtjevan i za njegovo funkcioniranje nužno je uključiti sve dionike na turističkom tržištu, prema Europskoj komisiji postoji šest glavnih kriterija za kreiranje, implementaciju i održavanje partnerstva u destinaciji:<sup>32</sup>

- Uspostava jakog destinacijskog menadžmenta sa podrškom lokalnih vlasti, privatnog sektora i lokalne zajednice, te financijskim i ljudskim resursima
- Od planiranja do implementacije, naglasak je na partnerstvu i zajedničkoj suradnji svih dionika
- Rad ka zajedničkom cilju i prema zajedničkoj viziji razvoja turizma
- Težnja ka ravnomjernom rasporedu zadovoljstva turizmom između lokalnog stanovništva, zaposlenika u turizmu, posjetitelja i turističkih kompanija
- Kreiranje politike i stalna koordinacija aktivnosti i usluga u destinaciji koje utječu na kvalitetu doživljaja (prijevoz, čistoća, sigurnost)
- Inicirati mjere poticanja privatne inicijative s ciljem povećanja kvalitete u turizmu (porezna olakšice, nagrade, treninzi, subvencije)

Kompleksnost kvalitetnog upravljanja turističkom destinacijom ne staje na činjenici za potrebom uključivanja velikog broja često sukobljenih dionika. Kako je kvaliteta često teško mjerljiva i nije mjerljiva samo financijskim indikatorima, *Uravnoteženi sustav ocjenjivanja* (BCS eng. *Balanced Scorecard measurement system*) predstavlja moderni pristup strategiji upravljanja rezultatima uzimajući u obzir financijske ali i neopipljive indikatore uspjeha poput:<sup>33</sup>

- Ljudskog kapitala
- Informacijskog sustava i datoteka
- Visoke kvalitete procesa
- Odnos s kupcima i branda
- Inovacijskog kapaciteta
- Kulture

S obzirom da su ovo vrijednosti koje se ne mogu izraziti brojevima, učinkovitost menadžmenta leži u njihovom prepoznavanju, vrednovanju i valoriziranju na valjani način.

---

<sup>32</sup> European Commission (2000). *Towards quality urban tourism - Integrated quality management (IQM) of urban tourist destinations*. Luxembourg: European Commission

<sup>33</sup> Avelini Holjevac I. (2005). *Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Dugoročno gledano, bitno je zadovoljiti financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, internu perspektivu te učenje i razvojnu perspektivu a složenost upravljanja turističkom destinacijom leži u postizanju ravnoteže između navedenih, često i suprotstavljenih ciljeva. IQM uz stratešku ima i operativnu dimenziju, putem koje kvaliteta postaje dugoročna strategija ali se provodi i realizira kroz kraća vremenska razdoblja. Njezin temelj čine standardi svih elemenata turističkog proizvoda koji određuju zadovoljstvo turista. IQM počiva na vrijednostima TQM-a s time da obuhvaća šire područje, odnosno uzima u obzir više ciljeva, veći broj interesnih skupina te integrira sve elemente kvalitete turističke destinacije.

### 3.3. Standardi kvalitete u turizmu

Nakon pregleda najkvalitetnijeg načina upravljanja kvalitetom cjelokupne turističke destinacije vrijedi se osvrnuti i na standarde kvalitete na razini pojedinih organizacija, posebice onih primjenjivih na turističke organizacije. ISO standardi najpoznatiji su i najrašireniji oblik standarda u svijetu te implementacijom istih tvrtke osiguravaju očekivanu kvalitetu svojim poslovnim partnerima.

*ISO 9001:2015* međunarodno je priznata norma Međunarodne organizacije za standardizaciju za sustave upravljanja kvalitetom. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u turističke kompanije pomaže ka boljem praćenju i razumijevanju kupaca te shodno tome postizanje većeg stupnja zadovoljstva. Uvođenje sustava kvalitete ima i internog učinka na poduzeće jer se uspostavom procesa i standarda poboljšava efikasnost poslovanja i produktivnost, komunikacija te ostvaruje brži rast i razvoj. Implementacija sustava kvalitete stvar je i prestiža, odnosno istim turističke kompanije jasno pokazuju svoju ustrajnost i opredijeljenost za pružanje kvalitetnih usluga, postojanje sustava kontrole istih te usmjerenost ka konstantnom poboljšanju. Da turističke agencije u Hrvatskoj brinu o kvaliteti govori i veliki broj agencija sa ISO certifikatima, a UHPA je aktivna u promociji i organiziranju radionica za svoje članove.

*ISO 26000* daje smjernice za društveno odgovorno poslovanje svih vrsta organizacija, pa tako i onih u turizmu. Norma *ISO 26000:2010, Smjernice o društvenoj odgovornosti* daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima koje se odnose na društvenu odgovornost i

načinima integracije društveno odgovornog ponašanja u organizaciju.<sup>34</sup> Kako sadrži samo smjernice a ne zahtjeve, važno je napomenuti da ISO 26000:2010 nije podložan certificiranju već pomaže organizacijama pri implementaciji principa u efektivne radnje i dijeljenju dobre prakse među organizacijama.<sup>35</sup>

Glavni cilj implementacije društveno odgovornog poslovanja u organizaciju je doprinos održivom razvoju. Uspješnost provedbe društveno odgovornog poslovanja i mjerenje učinka istog ponajprije ovisi o zalaganju i doprinosu same organizacije. Primjenom ISO 26000:2010 norme organizacija dobiva na ugledu, povećava joj se konkurentna prednost, utječe na stav i odnos sa zaposlenicima, klijentima, dobavljačima, kupcima te cjelokupnom zajednicom u kojoj organizacija posluje. Cilj ISO 26000:2010 norme je promicanje zajedničkog shvaćanja društvene odgovornosti.

Standardi iz obitelji *ISO 14000* organizacijama pružaju praktične alate za upravljanje zaštitom okoliša. Normom *14001:2015* utvrđuju se zahtjevi za sustav upravljanja okolišem te povećanje konkurentnosti organizacije i stvaranje povjerenja zainteresiranih strana. Predviđeni rezultati implementacije sustava upravljanjem okolišem su:<sup>36</sup>

- Povećanje uspješnosti upravljanja okolišem
- Ispunjenje obveza usklađenosti
- Ostvarenje ciljeva povezanih s okolišem

Osim ISO standarda, postoje i razni drugi alati i certifikati namijenjeni posebno organizacijama u turizmu, s ciljem uvođenja kvalitete i društveno odgovornog poslovanja u iste. *EOS Code* besplatan je alat namijenjen touroperatorima i turističkim agencijama koje njegovom primjenom istovremeno unaprjeđuju kvalitetu svojih proizvoda i usluga te primjenjuju načela održivog turizma. EOS Code dio je EU programa "*Competitiveness and Innovation*" a rezultat je suradnje UHPA-e sa nacionalnim agencijama Italije, Grčke, Bugarske i Poljske. Postupak uključivanja u EOS CODE je jednostavan a mogu mu pristupiti svi touroperator, turističke agencije i destinacijske menadžment kompanije. Prije same registracije nužno je odrediti osobu koja će se unutar tvrtke baviti održivošću te prihvatiti

---

<sup>34</sup> HZN - Hrvatski zavod za norme (2014). *Otkrijte normu ISO 2600*. [online] Dostupno na: <http://www.hzn.hr/UserDocImages/pdf/otkrijteNormuISO26000v1optmanje.pdf>

<sup>35</sup> ISO (2012). *ISO 26000 - Social responsibility*. [online] Dostupno na: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

<sup>36</sup> Hrvatski zavod za norme. *HRN EN ISO 14000 - Upravljanje okolišem*. [online] Dostupno na: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53>



načela EOS CODE-a. Nakon registracije slijedi trening i priprema za implementaciju samog EOS CODE-a te sama primjena načela istog.

Zbog sve veće potrebe kompanija za prihvaćanjem lokalne zajednice te preferencija samih korisnika koji sve više biraju turističke agencije i touroperatere na temelju njihovog održivog poslovanja implementacija EOS CODE-a u poslovanje tvrtke može podignuti prepoznatljivost i povećati konkurentnost. Organizacije korisnice imaju pravo isticanja logoa EOS CODE-a na vlastitim stranicama, objektima i sl. Također, prvih 100 registriranih agencija dobiva pravo besplatnog učlanjenja u *Travelife*, o kojem će biti riječi kasnije.

Osnovna EOS CODE načela jesu: <sup>37</sup>

- Odgovorno djelovanje i upravljanje poslovanjem
- Praćenje okolišnih, društvenih, kulturnih i gospodarskih učinaka poslovanja te priprema, primjena i revizija godišnjega plana poslovanja o održivom turizmu
- Obrazovanje i obučavanje zaposlenika o okolišnim i kulturnim vrijednostima u turizmu, ponudi putovanja i njihovim pružateljima usluga koji primjenjuju programe očuvanja i održavanja okoliša
- Informiranje i podizanje svijesti klijenata o odgovornom i održivom ponašanju (postupcima)
- Poticanje i sudjelovanje u aktivnostima koje podupiru lokalno gospodarstvo i jačaju lokalno zapošljavanje
- Korištenje turističkog marketinga u svrhu podizanja svijesti o okolišnim, društvenim i kulturnim raznolikostima i bogatstvima
- Briga o stalnom unapređenju kvalitete proizvoda i usluga primjenjujući poslovnu praksu upravljanja kvalitetom.
- Imenovanje osobe unutar tvrtke koja će biti odgovorna za projekte i aktivnosti povezane s održivim razvojem u turizmu
- Razmjenjivanje primjera dobre prakse s ostalim potpisnicima EOS CODE-a

S ciljem dijeljenja znanja i iskustava kreiran je i *Priručnik s primjerima dobre prakse* putem kojih poduzeća mogu vidjeti primjere probleme i rješenja iz sljedećih poslovnih područja:

---

<sup>37</sup> EOS CODE - *Principi održivog poslovanja u turizmu*. [online] Dostupno na: <http://www.eoscode.eu/LinkClick.aspx?fileticket=t0%2ffJQfNMbQ%3d&tabid=168>

*Unutarnje upravljanje, Razvoj i upravljanje proizvodom, Ugovaranje s pružateljima turističkih usluga, Odnosi s klijentima, Odnosi s destinacijama te Upravljanje kvalitetom.* EOS CODE nikada nije postao prepoznatljiv u široj javnosti, ali je brojnim turističkim agencijama prvi korak ka razvoju održivog poslovanja.

Od trenutka kada je princip društveno odgovornog poslovanja postao trend na tržištu turističkih usluga svjedoci smo nastanka desetaka, pa čak i stotima različitih certifikata. Veliki broj certifikata sa često nejasnim kriterijima i maloj uključenosti subjekata vodi do neprepoznatljivosti istih među poslovnim partnerima i krajnjim korisnicima što u krajnjem slučaju vodi do njihove neučinkovitosti. Stoga održivost cjelokupnog lanca vrijednosti turoperatora može biti postignuta jedino zajedničkim trudom i suradnjom turoperatora, njihovih dobavljača te individualnih aktivnosti kroz zajedničku strategiju. Zajedničkom inicijativom Nizozemskog ANVR - krovne turoperator agencije te britanske ABTA-e za potrebom uvođenja upravljanja održivim lancem vrijednosti te suradnjom sa brojnim partnerima diljem EU, nastao je *Tour Link* projekt. Tijekom projekta razvijeni su brojni alati i instrumenti s ciljem efikasne implementacije unutar lanca vrijednosti turoperatora, zajednički nazvanih *Travelife*.

Travelife je razvijen i financiran sredstvima EU u sklopu Tour link projekta EU (2004 - 2007). Travelife je danas, i nakon završetka projekta i financiranja sa strane EU podržan od strane vlada i raznih agencija diljem Europe, ali i globalno. U sklopu *INTOUR* projekta Travelife je proširen na preko 14 Europskih zemalja a trenutno više od 18 nacionalnih turističkih agencija promovira Travelife među svojim članovima. Rezultat toga je preko 1300 pružatelja smještajnih usluga - članova Travelifeovog sustava te preko 200 touroperatora koji koriste Travelife za praćenje njihovih hotela i partnera u turističkim destinacijama.

Travelife je danas vodeća inicijativa za osposobljavanje, upravljanje i certificiranje turističkih agencija, hotela i ostalih dionika u turizmu posvećenom održivom razvoju.<sup>38</sup> Proces upravljanja održivim razvojem uključuje primjenu dobre poslovne prakse kod proizvoda, sustavno nadgledanje i upravljanje učincima te podršku dobavljačima na njihovom putu prema održivosti. Postoje dva glavna Travelife sustava održivosti:

- Travelife za tourooperatere i turističke agencije
- Travelife za hotele i ostale vrste smještaja

---

<sup>38</sup> Održivi turizam - *Travelife*. [online] Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=196>

Travelife je sustav pomoću kojeg turističke agencije, touroperateri i hoteli nastoje održivo poslovati unaprjeđujući vlastiti utjecaj na društvo i okoliš. Neki od Travelifeovih instrumenata jesu treninzi za dobivanje osobnog certifikata, razni alati za kreiranje akcijskog plana i izvještavanje, B2B alati, alati za komunikaciju sa klijentima i suradnju s turističkom destinacijom te priznanje i certifikaciju.

Travelifeov program certificiranja namijenjen touroperaterima i turističkim agencijama sastoji se od tri faze. Kod prve faze koordinator održivosti stječe osobni Travelife certifikat te je zadužen za implementaciju raznih postupaka upravljanja te započinje sa primjenom dobrih praksi. Tvrтка u ovoj fazi ne dobiva certifikat. U sljedećoj fazi podnosi se izvještaj o održivosti te ukoliko je on u skladu sa osnovnim zahtjevima Travelifea, tvrtci se dodjeljuje status Travelife partnera te se omogućava korištenje Travelife logoa s ciljem informiranja javnosti i ostalih dionika o društveno odgovornom poslovanju tvrtke. Treća i završna faza je dobivanje Travelife certifikata. Za dobivanje istog nužno je da je poslovna praksa tvrtke u skladu sa propisima i standardima Travelife certifikata a sukladnost se potvrđuje neovisnom revizijom tijekom posjeta tvrtki. Tvrтка tada može Travelifeov logo koristiti u svim promotivnim materijalima i web stranici a Travelife logo osigurava i međunarodnu prepoznatljivost konstantnim širenjem i uključivanjem novih zemalja u projekt.<sup>39</sup>

### Slika 6. Travelife Partner i Travelife Certified logo



S obzirom na važnost, veličinu i utjecaj turizma u pojedinim zemljama (Hrvatska, Španjolska, Grčka), touroperateri mogu igrati veliku ulogu u zaštiti okoliša. Rastom Travelifea razvija se i suradnja sa vladama pojedinih država te tako zajedničkim snagama utječe na povećanje standarda zaštite okoliša.

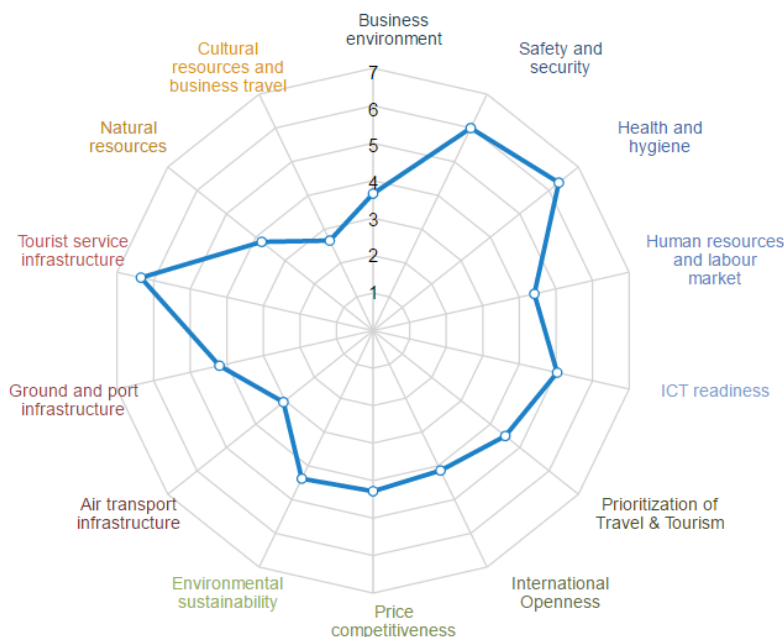
<sup>39</sup> Travelife [online]. Dostupno na: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=certification&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certification&lang=en)

## 4. UPRAVLJANJE KVALITETOM I RAZVOJ TURIZMA NA PODRUČJU RH

### 4.1. Konkurentnost Hrvatskog turizma

Hrvatski turizam je u proteklih 25 godina od osamostaljenja prošao dalek put, preko ratnog razdoblja i gubitka gostiju sa područja zemalja bivše Jugoslavije te ostalih tržišta, sumnjive i neoptimalne privatizacije turističkih tvrtki do snažnog rasta u novom tisućljeću, čak i u kriznim godinama. Hrvatski je turizam prema istraživanju u 2015. godini prema konkurentnosti zauzeo 33. mjesto u svijetu od ukupno 141. zemlje.<sup>40</sup> U nastavku se nalazi grafički prikaz stanja Hrvatskog turizma prema 14 ključnih točaka sa godišnjeg istraživanja provedenog sa strane *World Economic Forum* organizacije.<sup>41</sup>

**Graf 1. Konkurentnost hrvatskog turizma prema 14 ključnih točaka istraživanja**



Najbolje rezultate Hrvatska je ostvarila u sferi Turističke infrastrukture gdje je na ljestvici od 1-7 ostvarila 6.3 boda, odnosno 6. mjesto od ukupno 141 zemlje. Podstavke ovog čimbenika jesu broj hotelskih soba po stanovniku, prisutstvo rent-a-car kompanija, produženje poslovnih

<sup>40</sup> World Economic Forum (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. Geneva: World Economic Forum

<sup>41</sup> World Economic Forum (2015). *Travel & Tourism Competitiveness Index* [online]. Dostupno na: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/economies/#indexId=TTCI&economy=HRV>

putovanja te broju bankomata na milijun stanovnika. Prema očekivanju, kao daleko najslabiju stavku konkurentnosti hrvatskog turizma ističe se poslovno okruženje u kojem Hrvatska zauzima 125. mjesto dok u određenim podstavkama ( Utjecaj poreza na zapošljavanje te Utjecaj poreza na investiranje) zauzima 139. mjesto od ukupno 141. zemlje. Od ostalih stvari u kojima je hrvatski turizam konkurentan svakako valja izdvojiti Sigurnost u kojem je Hrvatska ostvarila 6 bodova te Zdravlje i higijenu u kojoj je zauzela ukupno 18. mjesto sa 6.3 boda.

I dok je radi razlika u veličini, broju stanovnika i ostalim čimbenicima ponekad teško uspoređivati turizam jedne zemlje u odnosu na turizam druge zemlje, sljedećih nekoliko grafova i tablica pomoći će nam da shvatimo veličinu i važnost turizma u Hrvatskoj. Prema podacima *World Travel & Tourism Council* organizacije, na prvoj tablici nalazi se doprinos turizma BDP-u Hrvatske u 2015. godini te usporedba udjela turizma u BDP-u sa nekoliko okolnih konkurentskih zemalja.<sup>42</sup>

**Tablica 3. Udio turizma u BDP-u Hrvatske za 2015. godinu**

Travel & Tourism's Total Contribution to GDP		2015 % share
28	Croatia	23.2
31	Montenegro	22.1
39	Cyprus	19.3
40	Greece	18.5
60	Slovenia	13.0
61	Turkey	12.9
65	Bulgaria	12.1
84	Italy	10.2
	<b>World</b>	<b>9.8</b>
	<b>Europe</b>	<b>9.6</b>
95	Bosnia-Herzegovina	9.5
121	Czech Republic	7.7

Iz tablice je vidljivo kako je ukupan udio turizma u BDP-u Hrvatske za 2015. godinu iznosio 23.2%. Valja napomenuti kako ovdje nije riječ samo o direktnom utjecaju turizma koji iznosi

<sup>42</sup> World Travel & Tourism Council (2016). *Travel & Tourism Economic impact 2016 Croatia*. London: World Travel & Tourism Council

oko 10 % već je riječ o cjelokupnom doprinosu turizma ekonomiji Hrvatske. Hrvatska je tu iznad svjetskog prosjeka koji iznosi 9.8 % te europskog koji je 9.6 %.

Kako svjetski turizam i dalje ubrzano raste a hrvatski već zauzima veliki udio u nacionalnom BDP-u jasno je kako je taj rast ograničen i ne može iz godine u godinu ostvarivati senzacionalne stope. U sljedećoj tablici, prema podacima World Travel & Tourism Council organizacije, prikazan je rast doprinosa turizma u nacionalnom BDP-u Hrvatske te usporedba sa ostalim zemljama.<sup>43</sup>

**Tablica 4. Rast doprinosa turizma BDP-u Hrvatske u 2016. godini**

Travel & Tourism's Total Contribution to GDP	2016 % growth
8 Montenegro	6.6
12 Bosnia-Herzegovina	6.0
46 Cyprus	4.4
73 Czech Republic	3.7
World	3.5
88 Bulgaria	3.2
Europe	2.9
133 Croatia	1.9
136 Italy	1.9
144 Slovenia	1.6
152 Turkey	1.1
180 Greece	-1.8

Iz tablice je vidljivo kako je u 2016. godini hrvatski turizam rastao po stopi od 1.9 % što je manje od svjetskog prosjeka koji iznosi 3.5 % i manje od zemalja u susjedstvu poput Bosne i Hercegovine te Crne Gore koje imaju rast od 6 % i veći. Taj podatak ne treba posebno zabrinjavati uzevši u obzir činjenicu kako Hrvatska ipak spada među razvijenija turistička tržišta te činjenicu da je u brojnim zemljama turizam tek u povojima, stoga je svaki pomak vidljiv i značajan. Pa ipak, prema prognozama *World Travel & Tourism Council* hrvatski bi turizam u razdoblju od 2016 - 2026 prema istom pokazatelju trebao rasti oko 4.2 % godišnje, najvjerojatnije kao posljedica konačnog izlaska iz krize i novog investicijskog ciklusa u gospodarstvu pa i turizmu.

<sup>43</sup> World Travel & Tourism Council (2016. *Travel & Tourism Economic impact 2016 Croatia*. London: World Travel & Tourism Council

## 4.2. Hrvatski turizam danas

Hrvatsku je u 2015. godini posjetilo više od 14,3 milijuna turista koji su zajedno ostvarili preko 71 milijun noćenja. U usporedbi sa 2010. godinom to predstavlja rast od 26 % u broju posjeta i 21 % u broju noćenja.<sup>44</sup>

Što se tiče same ponude i pozicioniranja Hrvatske kao destinacije, daleko najdominantniji turistički proizvod je *Sunce i more*. Hrvatska je u svijetu poznata kao ljetna kupališna destinacija i od te činjenice ne možemo pobjeći. Prema nekim procjenama, taj oblik turizma čini i do 85 % sveukupnog turističkog volumena. Uz kupališni turizam, dobro su razvijeni još i nautički, kulturni te poslovni turizam.

Nautički turizam u svijetu, a i kod nas bilježi visoke stope rasta a Hrvatska zbog svoje razvedene obale ima sve preduvjete za razvoj istog. U prilog tome ide i relativno dobra ponuda sa čak 121 lukom nautičkog turizma (70 marina i 51 ostale luke nautičkog turizma)<sup>45</sup> a taj je broj stalno u porastu, kao i podizanje kategorije postojećih luka i marina. Utjecaj nautičkog turizma posebno je vidljiv u produžavanju sezone jer sezona u nautičkom turizmu traje od travnja do listopada. Kulturni turizam od posebnog je značaja za Hrvatsku a pojedina kulturna dobra poput Pulske arene, Dubrovačkih zidina, Dioklecijanove palače uspješno su valorizirana i ukomponirana u turističku ponudu destinacija u kojima se nalaze. Pa ipak, nužno je još bolje upravljati kulturnim dobrima i resursima kako bi ona postala razlog dolaska a ne samo prateća ponuda kupališnom turizmu. Što se poslovnog turizma tiče poslovnjaci čine 10 - 15 % ukupnog broja hotelskih gostiju a za dodatan impuls poslovnom turizmu nedostaju veći kongresni centri i bolja međunarodna infrastrukturna povezanost.

Ukupno gledano, Hrvatski turizam bazira se na prirodnim atrakcijama te bogatstvu kulturno-povijesne baštine dok kvalitetom i raznovrsnošću ponude te složenim turističkim proizvodima još uvijek zaostajemo za zemljama sa dužom i bogatijom turističkom tradicijom. Na tablici ispod nalaze se, prema autoru, neke od najpoznatijih atrakcija i najprivlačnijih faktora hrvatskog turizma.

---

<sup>44</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2016). *Turizam u brojkama 2015*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske

<sup>45</sup> Državni zavod za statistiku (2016). *NAUTIČKI TURIZAM - Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2015*. [online] Dostupno na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/04-03-04\\_01\\_2015.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-04_01_2015.htm)

**Tablica 5. Najpoznatije atrakcije hrvatskog turizma**

Tip atrakcije	Atrakcija
<b>Gradovi</b>	Dubrovnik, Zagreb, Pula, Rovinj, Split
<b>Nacionalni parkovi</b>	NP Plitvička jezera, NP Brijuni, NP Kornati, NP Mljet, NP Krka
<b>Događanja</b>	Glazbeni festivali - Ultra Europe, Outlook, Hideout, INmusic; Pula Film festival, Advent u Zagrebu, Špancirfest, Dubrovačke ljetne igre, ATP Umag, Sinjska Alka
<b>Ostalo</b>	Vino, maslinovo ulje, sir, tartufi, Game of Thrones, tartufi, jedrenje

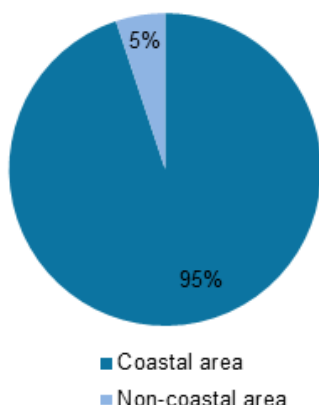
Od gradova najpoznatiji je Dubrovnik, a zadnjih nekoliko godina Zagreb postaje prava metropola i nezaobilazna stavka posjetu Hrvatskoj. Od ostalih gradova valja izdvojiti Split kao biser Dalmacije, Pulu te Rovinj kao grad koji je već petu godinu zaredom rekorder hrvatskog turizma po broju ostvarenih noćenja. Uz gradove, najpoželjnije atrakcije jesu nacionalni parkovi, od kojih se po broju posjeta posebno ističe NP Plitvička jezera. Od događanja Hrvatska je poznata po glazbenim festivalima, od kojih svakako valja izdvojiti Ultra Europe. Tu su još i događanja poput Pula Film festivala, Sinjske Alke te Dubrovačkih ljetnih igara. Od ostalih stvari najviše se ističe gastronomska ponuda sa maslinovim uljem i vinom kao glavnim proizvodima, Hrvatska kao zemlja jedrenja sa preko 1000 otoka i otočića te hit serija Game of Thrones koja je zadnjih godina proslavila Dubrovnik ali i cijelu Hrvatsku.

Iako iz godine u godinu čak i ljetni kupališni turizam ostvaruje rast i obara rekorde, jasno je kako je turistički kapacitet Hrvatske u ljetnim mjesecima ograničen a pretjerana izgradnja turističkih objekata ili neumjereno iskorištavanje turističkih atrakcija mogla bi dovesti do negativnih posljedica ili uništavanja istih. Hrvatski se turizam stoga mora okrenuti drugim turističkim proizvodima. Uz razvedenu morsku obalu, Hrvatska se ističe bioraznolikošću, imamo brojne nedovoljno valorizirane rijeke i jezera, kulturno-povijesnu baštinu, kulturna dobra pod zaštitom UNESCO-a, brojne dvorce i spomenike od čega se tek manji dio dobara iskorištava u turističke svrhe i ponudu same destinacije. Trenutno stanje možda se i najbolje da iščitati iz *Eurostatovog* izvješća o raspodjeli smještajnog kapaciteta između obalnog i kontinentalnog dijela Hrvatske.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Demunter C., Dimitrakopoulou K., (2014). *Tourism statistics for Croatia*. Eurostat. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics\\_for\\_Croatia](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_for_Croatia)



**Graf 2. Raspodjela smještajnog kapaciteta Hrvatske na obalni i kontinentalni dio**



Orijentiranost Hrvatskog turizma prema korištenju priobalnog pojasa dodatno potkrepljuje i gornji graf, gdje je vidljivo kako čak 95 % ukupnih ležajeva u RH otpada na smještajne kapacitete u priobalnom pojasu, dok svega 5 % u ostatku Hrvatske. Vidljiv je blagi pomak u korist kontinentalne Hrvatske, gdje je sa svega 3 % smještajnih kapaciteta u 2005. godini ukupan postotak smještajnih kapaciteta u 2012.-oj iznosio 5 %.<sup>47</sup>

Prema *Strategiji razvoja turizma RH do 2020. godine*, hrvatski turizam, a time i razne turističke destinacije na našoj obali suočavaju se sa sljedećim problemima:<sup>48</sup>

- Nedovoljno kvalitetni i inovativni sadržaji boravka gostiju
- Nedovoljna diferenciranost proizvoda i usluga
- Neadekvatna destinacijska turistička infrastruktura
- Orijentiranost lokalnog stanovništva ka sezonskom poslovanju
- Nedovoljna povezanost morskim i zračnim putem

Što se turističkih proizvoda tiče, oni s najvećim potencijalom rasta jesu zdravstveni turizam, cikloturizam, gastro-turizam, ruralni i planinski turizam, ekoturizam, golf turizam te pustolovni i sportski turizam. Upravo s ciljem diversifikacije turističke ponude i

<sup>47</sup> ibid.

<sup>48</sup> Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske

pozicioniranja branda Hrvatske kao destinacije koja nudi više od sunca i mora, Hrvatska turistička zajednica je u 2015. godini odabrala svoj novi slogan.<sup>49</sup>

### Slika 7. Stari i novi logo Hrvatske turističke zajednice



Na slici (lijevo) nalazi se stari slogan Hrvatske turističke zemlje "*Hrvatska - Mediteran kakav je nekad bio*" koji je HTZ koristila od 2001. godine. I dok je "*Mediteran kakav je nekad bio*" odlično pogodovao promociji netaknute prirode, ležernog stila života i promociji kupališnog turizma općenito, jasno je kako takav slogan ne udovoljava želji za produžavanjem sezone, promociji kontinentalne Hrvatske te novih turističkih proizvoda. Novi slogan Hrvatske turističke zajednice stoga glasi "*Hrvatska - puna života*" gdje se Hrvatsku nastoji promovirati kao zemlju doživljaja, događanja i energije. Nakon početnog negodovanja javnosti, struke pa čak i bivših ministara turizma oko samog slogana te spominjanja lažnog marketinga, čak i varanja turista stvaranjem nereálnih očekivanja, rezultati nakon više od godine dana korištenja pokazuju upravo suprotno. Rast prihoda od turizma te povećanje broja posjetitelja bio je i očekivan i teško je te zasluge pripisati isključivo novom brandingu hrvatskog turizma, no zabilježena je promjena u percepciji turista te načinu na koji se Hrvatsku spominje u medijima te društvenim mrežama. O Hrvatskoj je u proteklih godinu dana objavljeno dosta video snimaka na *Youtube-u*, podijeljeno mnogo članaka putem društvenih mreža te napisano blogova i članaka više nego ikada prije. Svakako je pozitivna činjenica da su turisti i zaista krenuli istraživati i upoznavati Hrvatsku kao zemlju punu života pa se tako na društvenim mrežama, video materijalu ili blogovima nalaze nacionalni parkovi, snimke noćnih provoda, raftinga, razgledavanja povijesnih znamenitosti te članci o smotrama vina što je i glavni uspjeh kampanje u prvih nešto više od godinu dana. Istraživanja na emitivnim tržištima pokazala su da se Hrvatsku u velikoj mjeri i doživljava kao destinaciju punu života gdje je na uzorku od 4800 ispitanika njih 28 % odabralo postojeći slogan kao najprihvatljiviji njihovoj

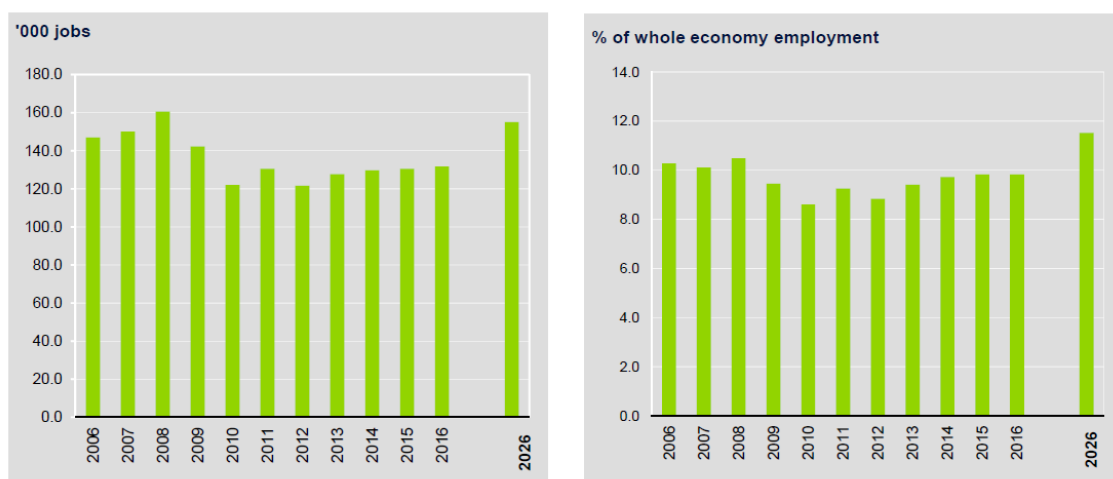
<sup>49</sup> Hrvatska turistička zajednica (2015). *Izbor za krovni komunikacijski koncept i ideju Hrvatske turističke zajednice*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica. Dostupno na: [http://press.croatia.hr/Documents/3562/Prezentacija\\_Big-idea\\_press.pdf](http://press.croatia.hr/Documents/3562/Prezentacija_Big-idea_press.pdf)

percepciji Hrvatske.<sup>50</sup> Nisu izostali ni ostali vidljivi rezultati a to je veći dolazak turista u pred i posezoni, rast cikloturizma, wellness i spa te nautičkog turizma i sve veći motivi dolazaka turista zbog gastronomske ponude, kulturnih dobara te poslovnih putovanja.

#### 4.2.1. Ljudski resursi

Ljudski resursi jedan su od ključnih elemenata svake turističke destinacije i turizma kao radno-intenzivne gospodarske grane općenito. Kao turistička zemlja turizam je naša sadašnjost, ali i budućnost. Ulaganje u buduće ali i postojeće turističke djelatnike te pravovremeno praćenje trendova moglo bi u budućnosti činiti razliku između uspješne turističke priče i zemlje koja je nekad bila konkurentna u turizmu. Iako je turizam neupitno značajan za Hrvatsko gospodarstvo, bitno je uz financijski doprinos vidjeti i njegov doprinos ukupnom zapošljavanju radne snage u Hrvatskoj. U djelatnosti ugostiteljstva i poslovima turističkog posredovanja te popratnim javnim službama u funkciji turizma ukupan broj zaposlenih je u 2011. godini iznosio 96.5 tisuća (6.9 % ukupno zaposlenih).<sup>51</sup> Prema izvješću *World Travel & Tourism Council* organizacije u obzir se pak uzimaju sva radna mjesta vezana uz turizam i putovanja a podaci za Hrvatsku prikazani su na grafu ispod.<sup>52</sup>

**Graf 3. Broj i postotak direktnih radnih mjesta u sektoru turizma i putovanja u RH za razdoblje od 2006. do 2016. godine te predvideni broj radnih mjesta u 2026. godini**



<sup>50</sup> ibid.

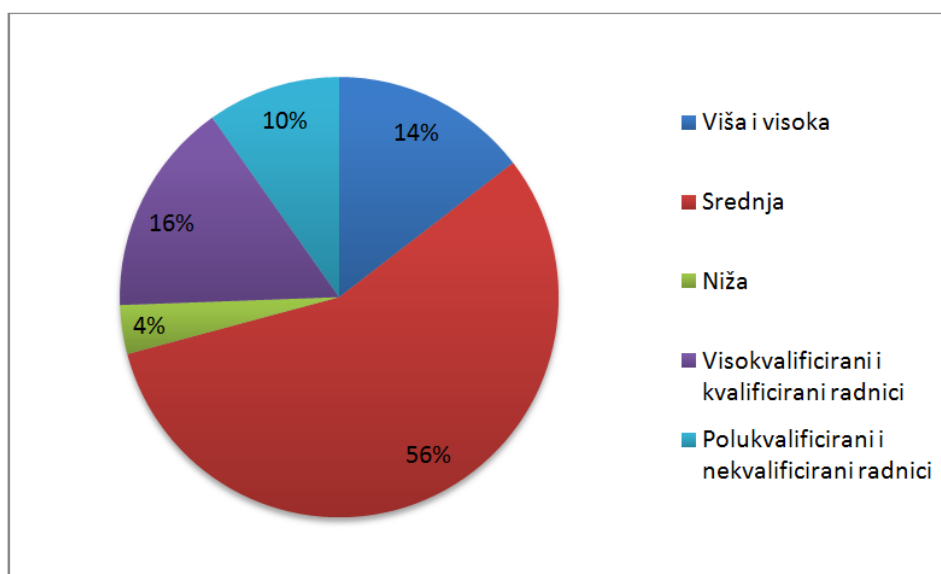
<sup>51</sup> Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske

<sup>52</sup> World Travel & Tourism Council (2016). *Travel & Tourism Economic impact 2016 Croatia*. London: World Travel & Tourism Council

Prema istraživanju, sektor turizma i putovanja u 2015. godini u Hrvatskoj direktno je generirao 130 500 radnih mjesta, odnosno 9.8 % ukupno zaposlenih. Na grafu su vidljivi podaci od 2006. - 2016. godine pri čemu vidimo utjecaj krizne 2008. godine na zapošljavanje u sektoru turizma i putovanja u narednim godinama. Prema procjeni istraživanja, 2026. godine u Hrvatskoj bi u sektoru turizma i putovanja trebalo biti zaposleno oko 155 000 ljudi, gotovo na razini prije gospodarske krize 2008. godine.<sup>53</sup>

Nakon kvantitete sagledati ćemo i kvalitetu zaposlenih u turizmu. Radi različite metodologije prikupljanja podataka na grafu ispod prikazana je struktura zaposlenih samo u djelatnosti ugostiteljstva i popratnih djelatnosti u turizmu (6.9 % ukupno zaposlenih) prema izvješću *Državnog zavoda za statistiku*, a ne struktura ukupno zaposlenih u sektoru turizma i putovanja (9.8 % ukupno zaposlenih).<sup>54</sup>

**Graf 4. Obrazovna struktura zaposlenih u djelatnosti ugostiteljstva u RH 2015. godine**



Što se obrazovne strukture zaposlenih u djelatnosti ugostiteljstva tiče, najveći je broj zaposlenih (56 %) sa srednjom stručnom spremom, onih sa nižom stručnom spremom te polukvalificiranih i nekvalificiranih radnika je ukupno 14 %, visokokvalificiranih i kvalificiranih radnika 16 % dok je onih sa višim i visokim obrazovanjem svega 14 %.

<sup>53</sup> ibid.

<sup>54</sup> Državni zavod za statistiku (2015). *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2015*. Zagreb: Državni zavod za statistiku

Ukoliko Hrvatski turizam želi ostati konkurentan te se nastoji orijentirati ka ostalim oblicima turizma i prijeći sa masovnog ka elitnom turizmu, obrazovna struktura radne snage mora se bitno popraviti. U protivnom, kvaliteta usluge te produktivnost radne snage neće moći pratiti kapitalne investicije te će Hrvatski turizam zaostajati za konkurentima.

Kako i krilatica jednog projekta HTZ-a kaže "*Čovjek ključ uspjeha u turizmu*", za turizam kao uslužnu djelatnost, ljudski je faktor presudan. Pa ipak, formalni obrazovni sustav nije u potpunosti prilagođen prilikama i potrebama tržišta rada. Rezultat toga su neusklađeni srednjoškolski obrazovni programi gdje kasnije dolazi do velike razlike u znanju i kvaliteti kadrova, nedovoljna i nekvalitetna praktična nastava te tradicionalne metode podučavanja, neprimjerene današnjim suvremenim situacijama.

U turističko-ugostiteljske srednjoškolske programe prosječno se upisuje 11 % svih učenika upisanih u srednje škole a učenici se školuju za neka od sljedećih zanimanja (hotelijsko-turistički tehničar, turističko-hotelijski komercijalist, agroturistički tehničar, kuhar, konobar i slastičar.<sup>55</sup> Uz postojeća zanimanja postoje i dvogodišnji programi za pomoćne konobare, pomoćne kuhare i pomoćne slastičare. Nastavni plan za sva postojeća zanimanja osmišljen je prije više od dvadesetak godina i evidentno je da se turizam u to vrijeme promijenio, ali nastavni programi nisu slijedili taj put.

Što se visokoškolskog obrazovanja u turizmu tiče, ono nije direktno povezano sa strukovnim obrazovanjem kadra za turizam i ugostiteljstvo, ali je bitno zbog stvaranja kvalitetnog menadžerskog kadra, nužnog za konkurentnost hrvatskog turizma. Studijski programi se većinom baziraju na teoretskom znanju bez doticaja sa praktičnim radom što također rezultira nepripremljenošću visokoobrazovnog kadra za kasniju funkciju na tržištu rada. Na sveučilištima se turizam obično vezuje uz ekonomiju a tek u novije vrijeme otvaraju se interdisciplinarni studiji turizma te veleučilišta i visoke škole koje nude stručne programe za izobrazbu u turizmu.

Možda i najveći problem što se ljudskih resursa u turizmu tiče je averzija velikog djela stanovništva prema cjeloživotnom učenju i ulaganju u vlastito obrazovanje. U Hrvatskoj svega 2 % zaposlenih sudjeluje u programima cjeloživotnog obrazovanja što je među najnižim stopama u Europi.<sup>56</sup> Kadrovi naučeni na nezahtjevne goste i standarde iz doba

---

<sup>55</sup> Institut za turizam (2015). *Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu (Centri strukovnih kompetentnosti)*. Zagreb: Ministarstvo turizma

<sup>56</sup> *ibid.*

socijalizma teško se prilagođavaju današnjim potrebama gostiju te na taj način ugrožavaju ugled i poslovanje objekata i kompanija u kojima rade. Također, postojeći programi cjeloživotnog obrazovanja uglavnom su namijenjeni stjecanju osnovnih stručnih znanja te prekvalifikaciji za osnovna zanimanja, dok nedostaje programa usavršavanja namijenjenih srednjem i višem menadžmentu te kvalitetnoj radnoj snazi.

Iako je turizam jedna od najznačajnijih, ako ne i najznačajnija gospodarska grana te dobar dio stanovništva ima direktne koristi od turizma, još uvijek ne postoji dovoljna svijest i jedinstveni pristup cjelokupnoj populaciji o formiranju stava prema turizmu. Podizanje razine svijesti i shvaćanje građana o važnosti i ulozi pojedinca u promociji hrvatskog turizma može značajno popraviti ukupnu sliku Hrvatskog turizma.

#### 4.2.2. Sezonalnost

Gledajući Hrvatsku kao destinaciju te probleme hrvatskog turizma općenito, vrlo jednostavno možemo identificirati nekoliko ključnih faktora. Kao što smo već ranije napomenuli, ovisnost hrvatskog turizma o kupališnom obliku turizma za sobom neminovno vodi sezonalnost. I dok smo mi samouvjereni i puni hvale o hrvatskom turizmu koji iz godine u godinu obara rekorde, sezonalnost ponude ima dublji utjecaj na kvalitetu turizma nego što se to na prvu čini. Prvi faktor uključuje ljudske resurse. Ljudski faktor jedan je od najbitnijih čimbenika koji utječe na kvalitetu usluge, a posebice je to bitno u turizmu.

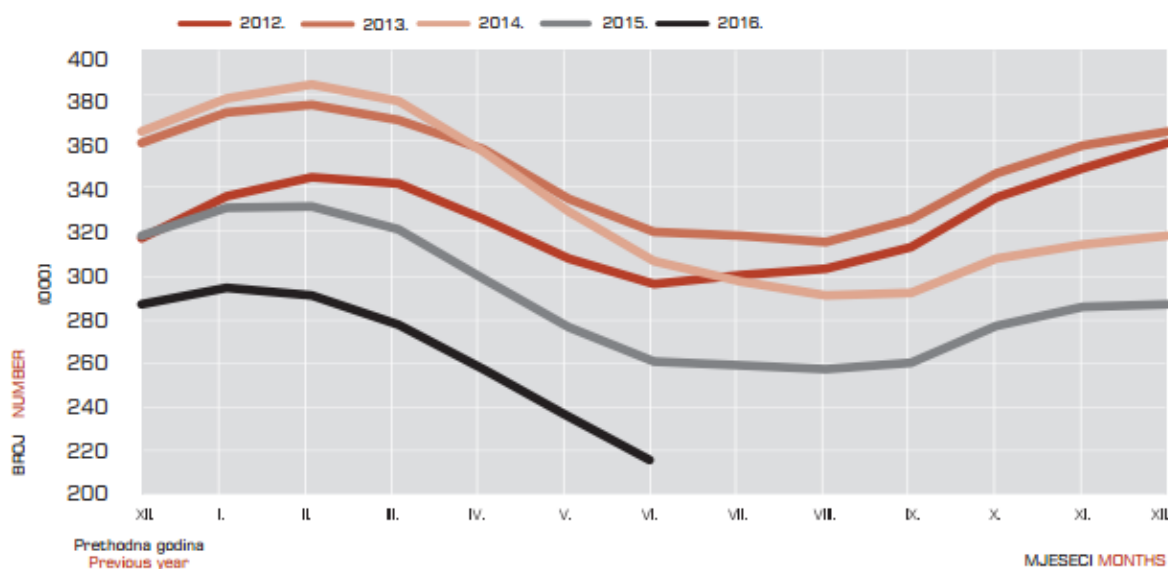
Sezonalnost turizma znači da turistički radnici ne provode cijelu godinu na radnom mjestu kojeg obavljaju, mijenjaju se ili se svake sezone iznova uhodavaju što ima negativan utjecaj na kvalitetu usluge koju pružaju. Visoka sezonalnost ima negativan utjecaj na turizam i zbog toga što turistički radnici često rade smjenski, prekovremeno, nerijetko i bez slobodnog tjednog odmora što također negativno utječe na njihovu kvalitetu i pružanje usluga.

Najbolji uvid u stanje na tržištu rada je pregled izvješća *Hrvatskog zavoda za zapošljavanje*. Na donjem grafu prikazana je distribucija broja evidentiranih nezaposlenih osoba na HZZ-u od 2012. do 2016. godine.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje (2016). *Mjesečni statistički bilten 6*. Zagreb: Hrvatski zavod za zapošljavanje

**Graf 5. Distribucija broja evidentiranih nezaposlenih osoba na HZZ-u od 2012. do 2016.**



Uz trend smanjenja ukupnog broja nezaposlenih osoba unatrag zadnjih nekoliko godina kao posljedica oporavka gospodarstva od zadnje gospodarske krize te ulaskom Hrvatske u EU što je rezultiralo lakšim zapošljavanjem Hrvata u zemljama članicama EU, vidljiv je i vrlo izražen trend smanjenja nezaposlenosti u ljetnim mjesecima. Usto, iz grafa je vidljiva prekretnica u 2014.-oj godini. jer se do tada krajem svake godine razina nezaposlenosti vraćala na onu s početka godine, no vidimo da od 2014-e na ovamo nakon sezone dolazi do znatno blažeg porasta nezaposlenosti, no već tri godine ne doseže razine sa početka godine. Kao primjer vidljivog oporavka usporedimo nezaposlenost u Lipnju 2015. kada je ona iznosila 260 073 osobe i u Lipnju 2016. kada je iznosila 219 491 osobu, dakle više od 40 000 nezaposlenih manje u samo godinu dana.<sup>58</sup>

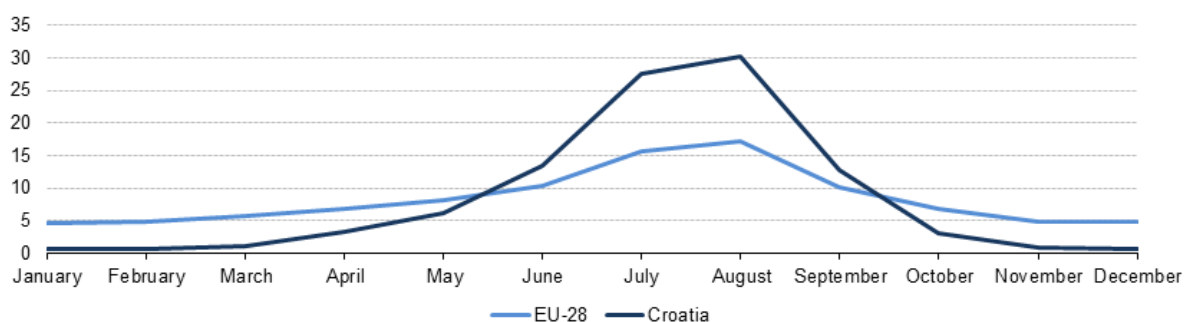
Pa ipak, sezonalnost radne snage karakteristična je za sve primorske te županije sa istoka Hrvatske odakle u potrazi za sezonskim poslom dolazi povećani broj radnika. Iznimka nije ni Istarska županija, pa je tako u Srpnju 2015-e registrirana nezaposlenost u Istarskoj županiji iznosila 4 434 radnika, dok je u Siječnju 2016-e nezaposleno bilo 8 694 radnika.<sup>59</sup> Između ta dva ekstrema tokom godine, valja napomenuti kako veliki dio radnika radi svega 2-3 ljetna mjeseca stoga možemo konstatirati kako je u hrvatskom turizmu prisutna iznimna sezonalnost ljudskih resursa.

<sup>58</sup> ibid.

<sup>59</sup> Državni zavod za statistiku (2015). *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2015*. Zagreb: Državni zavod za statistiku

S druge strane, relativno kratka turistička sezona uz koju su bilo direktno ili indirektno vezani i prihodi dobrog dijela građanstva dovodi do narušavanja životnog balansa u ljetnim mjesecima, stoga su turistički poduzetnici i radnici nervozni, gube strpljenje ili žele uslužiti što više gostiju u kratkom vremenu što dovodi do prekapacitiranosti i pada kvalitete. Sezonalnost poslovanja ugostiteljstva i hotelijerstva, a time i cijelog lanca poslovnih aktivnosti vezanih uz turizam (prijevoz, rent-a car, izleti, trgovine, suvenirnice) najbolje možemo prikazati distribucijom broja noćenja prema mjesecima.<sup>60</sup>

**Graf 6. Mjesečna distribucija ostvarenih turističkih noćenja na području RH i EU u 2012. godini**



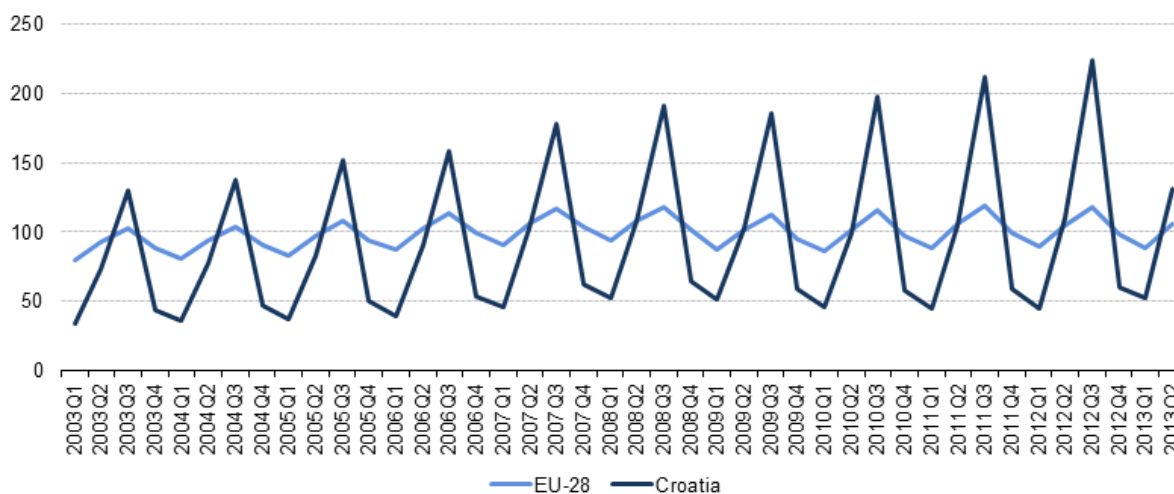
Na grafu je vidljiva distribucija ostvarenih turističkih noćenja na području RH u 2012. godini te usporedba istih rezultata sa prosjekom zemalja EU u toj godini. I dok je povećani broj noćenja u ljetnim mjesecima karakterističan za obje strane, u Hrvatskoj je sezonalnost izrazito naglašena činjenicom da se tijekom Srpnja i Kolovoza ostvari čak 58 % svih noćenja na području RH, dok je prosjek EU 33 %. Još je veća razlika u zimskim mjesecima kada se od Studenog do Ožujka u RH ostvari svega 3.7 % ukupnih godišnjih noćenja, dok je u EU to stabilnih 25 %. Povećanje broja turista stoga ne treba tražiti u povećavanju kapaciteta u ljetnim mjesecima, već podizanju kvalitete ponude te produžavanju turističke sezone. Sezonalnost dolazaka i noćenja usko je povezana sa distribucijom prihoda poduzetnika vezanih uz turizam i popratne aktivnosti tijekom godine. Prema *Eurostatovim* podacima na sljedećem grafu kvartalno su prikazani prihodi od pružanja usluga smještaja, hrane i ostalih uslužnih aktivnosti u RH i EU između 2003. i 2013. godine (Index 100 - 2010. godina).<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Demunter C., Dimitrakopoulou K., (2014). *Tourism statistics for Croatia*. Eurostat. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics\\_for\\_Croatia](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_for_Croatia)

<sup>61</sup> *ibid.*



**Graf 7. Kvartalna distribucija prihoda od pružanja usluga smještaja, hrane i ostalih uslužnih aktivnosti u RH i EU između 2003. i 2013. godine**



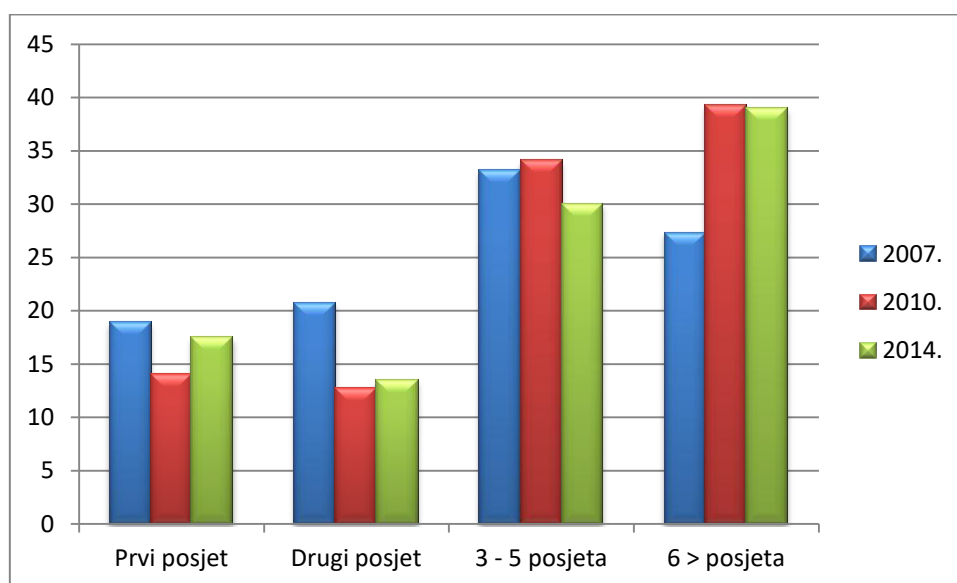
Iz grafa je vidljivo kako izrazita sezonalnost utječe na fluktuaciju prihoda od turizma tijekom godine. U razdoblju od 2003. do 2013. godine vidljiva su dva trenda. Prvi trend je generalno povećanje ukupnih prihoda od turizma, naročito u ljetnoj sezoni (Q3). Drugi trend je produbljivanje jaza između prihoda u ljetnoj sezoni i ostalog perioda tijekom godine. U usporedbi Hrvatske i zemalja EU vidljivo je kako su na razini EU prihodi tijekom godine više-manje ujednačeni, sa blagim rastom u ljetnim mjesecima. Dijelom to možemo pripisati veličini EU te raznim oblicima turizma koji privlače turiste tijekom cijele godine (Alpe, veliki gradovi, kulturni turizam) a dijelom i fazi razvoja turizma u kojoj se Hrvatska nalazi te orijentiranost ka samo jednom, glavnom obliku turizma.

Treći problem vezan uz sezonalnost koji utječe na kvalitetu turizma je i sezonalnost ponude, a ne samo potražnje. Većina naših priobalnih gradova izvan ljetnih mjeseci izgleda pusto i nezanimljivo, bez kvalitetnih sadržaja koje bi mogli ponuditi turistima. Turizam se nama još uvijek događa, spontano, al još uvijek turizam nije nešto čime mi kao destinacija, pa i država upravljamo i kontroliramo. U nastojanju da se u Hrvatsku privuku turisti u pred i posezoni nužno je proraditi na kvaliteti i kvantiteti sadržaja. Za privlačenje gostiju nije samo dovoljno otvoriti hotel, nužno je omogućiti prometnu povezanost sa emitivnim tržištima, ponuditi ugostiteljske, zabavne, gastro i kulturne aktivnosti te kreirati privlačne turističke proizvode i izvan ljetne sezone. Smanjenje sezonalnosti te razvijanje javno-privatnog partnerstva uz razvijanje kvalitetnog destinacijskog menadžmenta u funkciji su stvaranja uvjeta za održivi turizam na području Republike Hrvatske.

#### 4.2.3. Trendovi i promjene u turizmu RH

Moderni stil života i turistički trendovi donose i brojne promjene u hrvatski turizam. U sljedećem poglavlju izdvojiti ćemo nekoliko trendova u hrvatskom turizmu te dati odgovor na uzorke i vidjeti posljedice tih promjena na cjelokupni turizam. Za početak, kako bi utvrdili vjernost turista Hrvatskoj kao turističkoj destinaciji na grafu ispod vidljiva je učestalost dolaska gostiju u Hrvatsku za 2007., 2010. te 2014. godinu prema podacima *TOMAS Ljeto* istraživanja.<sup>62</sup>

**Graf 8. Učestalost dolaska gostiju u Hrvatsku u 2007., 2010. i 2014. godini**



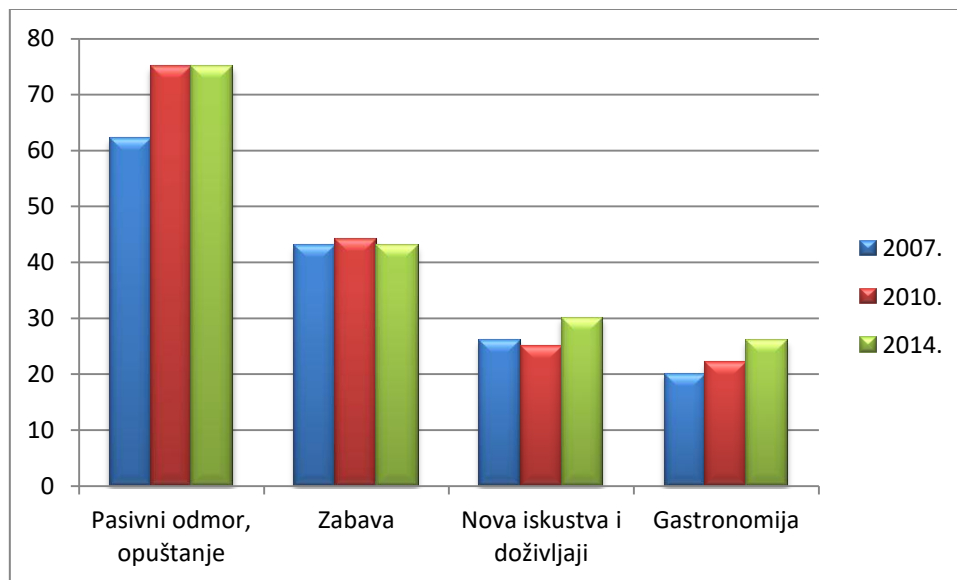
U Hrvatskoj još uvijek dominiraju vjerni gosti, odnosno oni sa 3 i više posjeta kojih u 2014. godini ima ukupno 69 %. Što se gostiju koji prvi put posjećuju Hrvatski tiče, njihov je broj ponovno u rastu od prošlog istraživanja u 2010. godini te za 2014. godinu iznosi 17.5 % u usporedbi sa 14 % u 2010. godini.<sup>63</sup> Očekuje se da će vjernost destinacijama opasti u budućnosti te da će raznovrsnost ponude te autentičnost proizvoda biti ključni faktori u zadržavanju stalnih gostiju. Destinacije sa kvalitetnim destinacijskim upravljanjem te nuđenjem doživljaja zasigurno će uspjeti u nastojanju da privuku i zadrže goste koji će se iznova vraćati. Nudi li Hrvatska više i traže li turisti koji dolaze u Hrvatsku ostale aktivnosti

<sup>62</sup> Čorak S., Marušić Z. i suradnici (2015). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - TOMAS LJETO 2014*. Zagreb: Institut za turizam

<sup>63</sup> Čorak S., Marušić Z. i suradnici (2011). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - TOMAS LJETO 2010*. Zagreb: Institut za turizam

ili i dalje percipiraju Hrvatsku kao isključivo kupališnu destinaciju moguće je vidjeti na sljedećem grafu, također prema *TOMAS Ljeto* istraživanju.<sup>64</sup>

**Graf 9. Motivi dolaska gostiju u Hrvatsku u 2007., 2010. i 2014. godini**



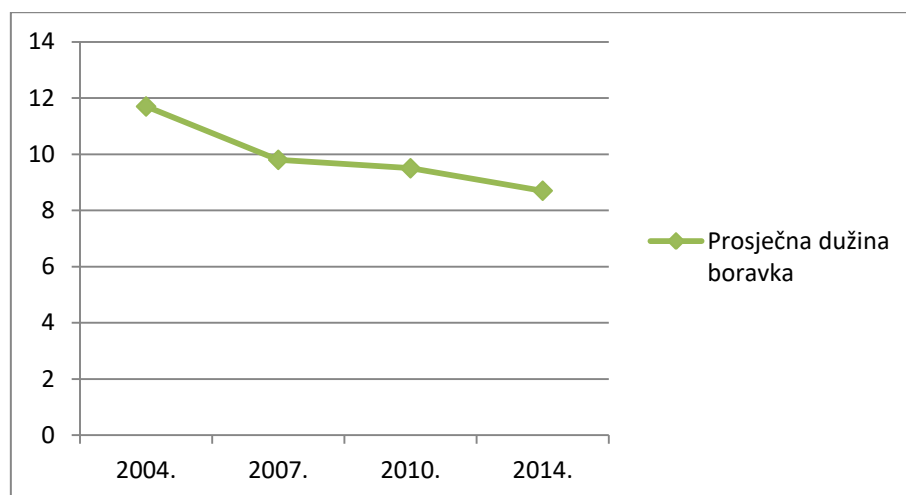
Prema očekivanju, opuštanje i pasivni odmor najveći su motiv dolaska turista u Hrvatsku, i taj trend raste između istraživanja u 2007. i 2010. godini, najvjerojatnije kao posljedica gospodarske krize te smanjenih potrošačkih mogućnosti pa samim time i štedljivosti na godišnjem odmoru; dok stagnira u zadnjem izvještaju. Drugi motiv dolaska u Hrvatsku je zabava te je u posljednja tri istraživanja zabava bila motiv dolaska 43-44 % turista. Iako trend stagnira, važno je napomenuti kako je 1994. te 2001. taj postotak iznosio svega 18, odnosno 36 % . Nova iskustva i doživljaji treći su najvažniji motiv dolaska u Hrvatsku te su u blagom porastu, dok je Hrvatska posljednjih godina definitivno napredovala u gastronomiji što se očituje i u porastu broja turista motiviranih gastronomskom ponudom sa 20 % u 2007. godini na 26 % u 2014. godini.

Sljedeći važan trend u turizmu je skraćivanje najduljeg godišnjeg odmora. I dok su nekada godišnji odmori bili duži, sa 2 ili 3 tjedna provedenih na moru, danas je trend uzimanja više kraćih odmora tijekom godine. Također, unutar samog godišnjeg odmora ili putovanja poželjno je posjetiti više destinacija te se tako vrijeme provedeno na jednom mjestu drastično

<sup>64</sup> Čorak S., Marušić Z. i suradnici (2015). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - TOMAS LJETO 2014*. Zagreb: Institut za turizam

smanjuje. Taj trend ne zaobilazi ni Hrvatsku a podaci o prosječnoj dužini boravka u RH vidljivi su iz sljedećeg grafa.<sup>65</sup>

**Graf 10. Prosječna dužina boravka gostiju u Hrvatskoj u razdoblju od 2004. do 2014. godine**



U Hrvatskoj je 2004. prosječna dužina boravka iznosila 11,7 noćenja te je prisutan trend pada na 9,8 noćenja u 2007., 9,5 u 2010. te 8,7 noćenja u 2014. godini. Skraćivanje dužih boravaka u korist više kraćih tijekom godine znači i da će sve veći udio godišnjih odmora biti i izvan ljeta, odnosno glavne turističke sezone. U Europi je taj trend i mnogo izraženiji, pa je tako 2014. godine više od pola, točnije 57,5 % svih putovanja trajalo 3 dana ili kraće, 25,3 % putovanja trajalo je od 4 do 7 dana a ukupno je svega 17,2 % putovanja trajalo više od 8 dana.<sup>66</sup>

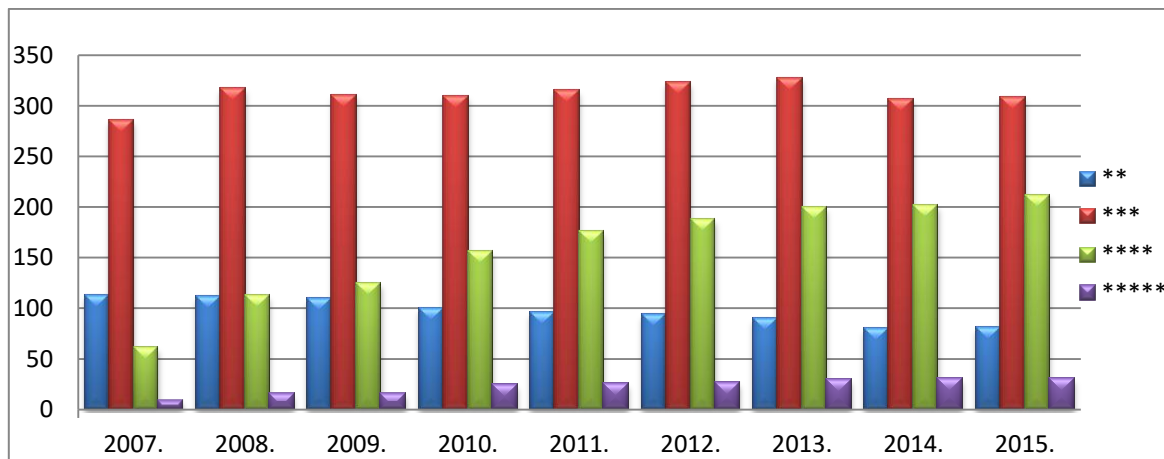
Nužna je stoga prilagodba turističke ponude i proizvoda destinacije te usmjeravanje iste na kraće vikend aranžmane, jednodnevne izlete i sl. Isto tako, potrebno je smanjiti ovisnost o kupališnom turizmu te raditi na podizanju kvalitete i stvaranju novih turističkih proizvoda. Prelazak sa masovnog, kupališnog turizma i orijentiranost ka elitnom te ostalim oblicima turizma zahtjeva i modernizaciju smještajnih kapaciteta kako bi oni udovoljili zahtjevima modernih gostiju. Na grafu ispod nalazi se struktura kategorizacije hotela na području RH od 2007. do 2015. godine prema podacima *Ministarstva turizma*.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> ibid.

<sup>66</sup> Eurostat (2016). *Tourism trips of Europeans*. Eurostat [online]. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_trips\\_of\\_Europeans](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_trips_of_Europeans)

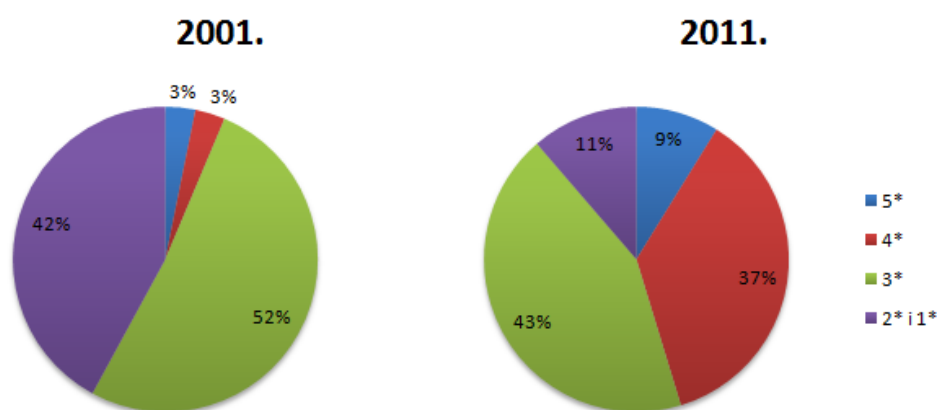
<sup>67</sup> Ministarstvo turizma RH (2007 - 2015). *Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj* [online]. Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505>

**Graf 11. Struktura kategorizacije hotela na području RH od 2007. do 2015. godine**



Iz podataka u grafu vidljivo je nekoliko trendova, no najznačajniji od njih je rast hotela visoke kategorije sa 4\* sa 61 na čak 212 te rast broja hotela sa 5\* sa 9 na čak 31. Istovremeno, vidljiv je trend opadanja hotela sa 2\* sa 113 na 81, te stagnacija hotela sa 3\*.<sup>68</sup> Ukupan broj hotela povećao se sa 469 na 633 tako da možemo zaključiti kako je u navedenom razdoblju bilo značajnih investicija u hotele, naročito u izgradnju novih hotela visoke kategorije te podizanje kategorizacije hotela sa 2 i 3\*. Da ponuda nije neosnovana i da unatoč percepciji domaćeg stanovništva o škrtim ili štedljivim turistima potražnja za kvalitetnim smještajem postoji, dokazuju i sljedeći podaci iz *Strategije razvoja turizma RH do 2020.godine* u kojem je vidljiva kompletna izmjena strukture noćenja prema kategoriji hotela u svega 10 godina.<sup>69</sup>

**Graf 12. Struktura noćenja prema kategoriji hotela u RH 2001. i 2011. godine**

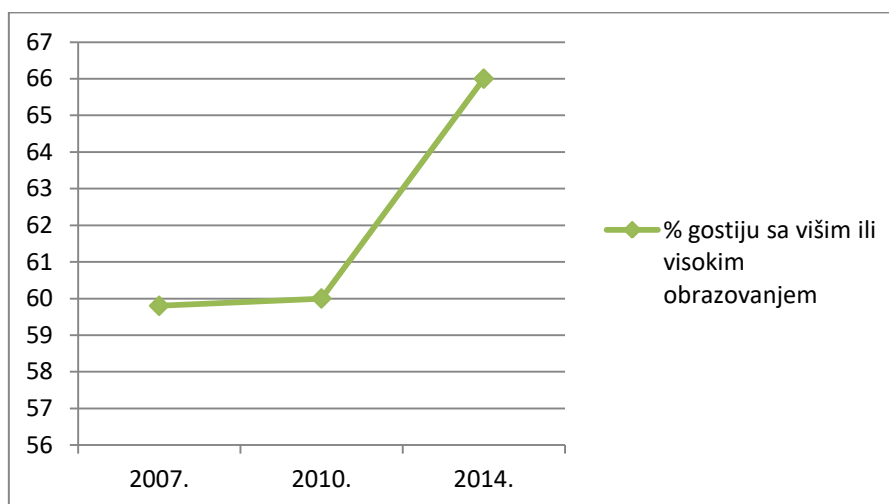


<sup>68</sup> ibid.

<sup>69</sup> Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske

2001. godine je tako čak 42 % ostvarenih noćenja u hotelima bilo u onima niže kategorije, sa 1\* i 2\*. 2011. godine pak udio noćenja u tim hotelima spao je na svega 11 %. S druge strane, vidljiv je trend rasta noćenja u hotelima najviše kategorije sa 5\* sa 3% na 9% dok su najveći skok ostvarila noćenja u hotelima sa 4\*, sa gotovo zanemarivih 3 % na čak 37%. Vidljiv je dakle pozitivan trend kod rasta kategorizacije hotela, odnosno težnja ka izgradnji hotela sa 4\* ili 5\* te podizanje kategorizacije postojećih hotela. Potražnja prati ponudu te sve veći postotak noćenja otpada na hotele više kategorije. Usporedno s time mijenja se i socio-demografska struktura gostiju. Na grafu ispod prikazan je udio gostiju sa višim ili visokim obrazovanjem u cjelokupnoj strukturi gostiju u RH prema *TOMAS Ljeto* istraživanju.<sup>70</sup>

**Graf 13. Udio gostiju u RH sa višim i visokim obrazovanjem 2007., 2010. i 2011. godine**

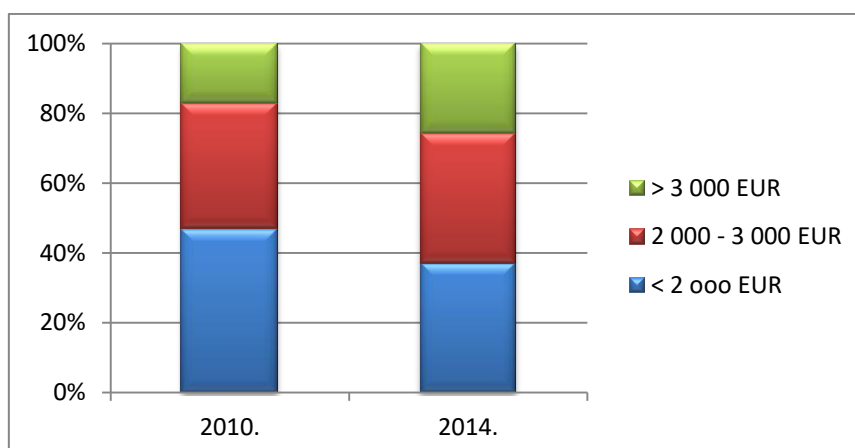


U 2007. godini udio gostiju sa višim i visokim obrazovanjem iznosio je 59.8 % dok je 2014. godine taj postotak iznosio 66 %. Rast obrazovanih gostiju utječe na potražnju za gastronomijom te kulturno-umjetničkim programima, većem interesu za povijest te inovativne turističke proizvode. Veća razina obrazovanja zahtijeva i prilagođeni marketing, drugi komunikacijski pristup i kanale te drugačiji pristup sa strane turističkih djelatnika. Uz obrazovnu strukturu, prema istom istraživanju na sljedećem grafu je prikazana i promjena dohodovne strukture gostiju.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Čorak S., Marušić Z. i suradnici (2015). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - TOMAS LJETO 2014*. Zagreb: Institut za turizam

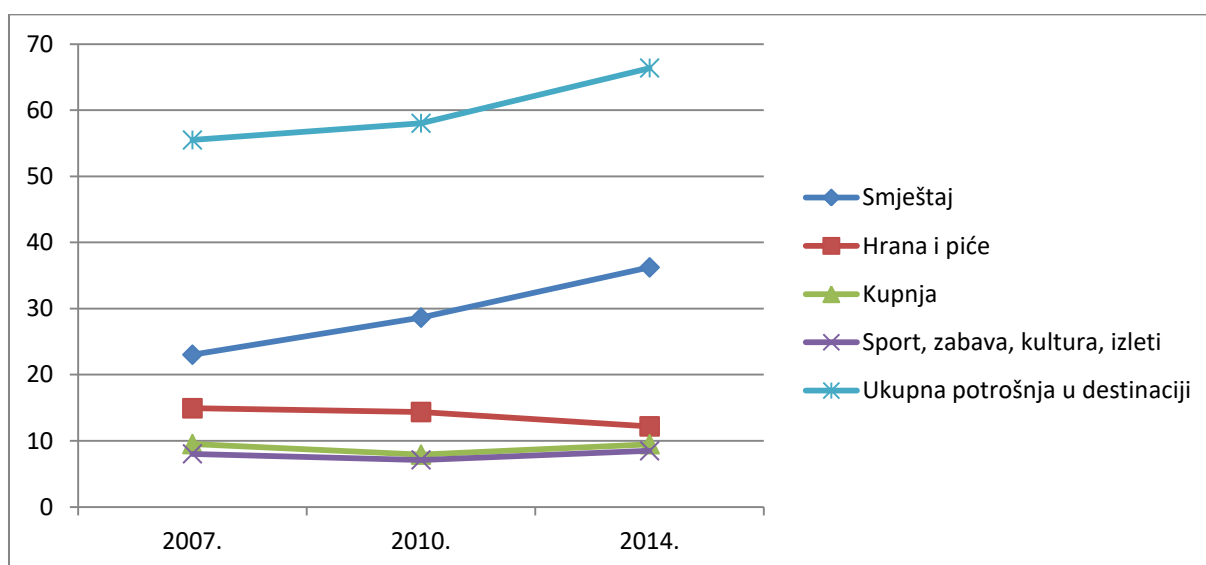
<sup>71</sup> *ibid.*

**Graf 14. Struktura gostiju RH prema visini dohotka kućanstava u 2010. i 2014. godini**



2010. godine 47 % gostiju dolazilo je iz kućanstava sa mjesečnim prihodima do 2 tisuće eura dok 2014. taj postotak iznosi 37 %. U istom je razdoblju povećan broj gostiju iz kućanstava sa mjesečnim prihodima preko 3 tisuće eura sa 17 % na 26 %.<sup>72</sup> Raste dakle udio gostiju sa najvišim prihodima, a utjecaj dolaska imućnijih gostiju na prosječnu potrošnju u destinaciji vidljiv je na sljedećem grafu.<sup>73</sup>

**Graf 15. Struktura prosječne dnevne potrošnje po osobi u destinaciji u RH za 2007., 2010. i 2014. godinu**



U razdoblju od 2007. do 2014. primjetan je trend rasta prosječne dnevne potrošnje po osobi u destinaciji sa 55,48 EUR dnevno na 66,36 EUR dnevno. Gledajući strukturu prosječne dnevne potrošnje po stavkama, vidljivo je kako je cjelokupni porast prosječne dnevne potrošnje po

<sup>72</sup> ibid.

<sup>73</sup> ibid.

osobi ostvaren porastom prosječne potrošnje na smještaj, sa 23,02 EUR po osobi dnevno u 2007. godini na čak 36,22 EUR dnevno u 2014.<sup>74</sup> Rast prosječnih dnevnih izdataka za smještaj od čak 57 % u svega 7 godina velik je, no nije neshvatljiv ukoliko pogledamo podizanje kategorizacije smještajnog kapaciteta i izmjenu same strukture noćenja prema kategorijama unatrag desetak godina.

Zaključak je da su hrvatski gosti još uvijek lojalni no trendovi u budućnosti govore o smanjenju lojalnosti turista prema destinacijama. Iako pasivni odmor prevladava vidljiv je rast potražnje za zabavom, gastronomijom te novim iskustvima i doživljajima. Smanjenje prosječne dužine boravka te traženje kraćih izleta i vikend aranžmana nove su prilike za hrvatski turizam. Podizanje kategorizacije smještajnog kapaciteta u Hrvatskoj praćeno je i povećanom potražnjom za hotelima više kategorije te mijenjanjem socio-demografskih obilježja gostiju sa onih nižeg obrazovanja i manjeg dohotka ka onim visokoobrazovanim i s većim dohotkom. Izmjena strukture gostiju utječe i na stalan rast potrošnje u destinaciji, iz čega najveći dio otpada upravo na povećanje prosječne potrošnje za smještaj.

#### 4.3. Sustav turističkih zajednica

Sustav turističkih zajednica jedina je zakonska potpora planskom upravljanju turizmom na području RH dok na nacionalnoj razini ne postoji tijelo s jasnom misijom, vizijom te turističkom strategijom. Rezultat toga je neučinkovit model upravljanja turističkim destinacijama, te velik broj subjekata sa nejasnim obavezama i odgovornostima. S ciljem vizualizacije organizacije sustava turističkih zajednica na području RH u tablici ispod nalazi se sustav TZ te brojčano stanje jedinica iz sustava TZ-a za 2013. godinu.<sup>75</sup>

**Tablica 6. Sustav Turističkih zajednica RH u 2013. godini**

Nacionalna razina	Regionalna razina	Lokalna razina
<b>Glavni Ured Hrvatske Turističke zajednice</b>	20 TZ županija	118 TZ gradova
	TZ Grad Zagreb	139 TZ općina
	9 TZ područja	14 TZ mjesta

<sup>74</sup> ibid.

<sup>75</sup> Horwath HTL Zagreb (2013). *Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)*. Zagreb: Glavni ured Hrvatske turističke zajednice



Ukupno su dakle na području Hrvatske u 2013. godini bile registrirane čak 302 jedinice TZ. Turističke zajednice djeluju na području mjesta, općina, gradova, područja te županija, dok na nacionalnoj razini imamo Glavni ured Hrvatske turističke zajednice. Hrvatska turistička zajednica nacionalna je turistička organizacija osnovana s ciljem stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe turističke strategije, osmišljavanja i izvedbe promotivnih aktivnosti u zemlji i inozemstvu te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude RH. I dok je uloga HTZ-a donekle i jasna, odgovornosti i obaveze regionalnih te lokalnih razina TZ-a nisu do kraja definirane, preklapaju se ili su nejasne. Pa ipak, u načelu postoje tri glavna cilja turističkih zajednica:<sup>76</sup>

1. Poticanje i iniciranje razvoja, unapređivanje postojećih turističkih proizvoda te iniciranje razvoja novih
2. Promocija turističkih proizvoda
3. Razvoj svijesti o važnosti gospodarskih učinaka, važnosti očuvanja svih elemenata turističkog razvoja te važnosti zaštite okoliša i kulturne baštine

Što se izvora prihoda samog sustava TZ-a tiče, 65 % prihoda ubire se temeljem boravišnih pristojbi, a ostalih 35 % putem turističkih članarina. Iz ukupnih prihoda TZ-ova čak 49 % prihoda ide TZ-ovima gradova i općina dok 22 % ide HTZ-i. Ono što zabrinjava je visina prihoda po pojedinom TZ-u, vidljiva na sljedećoj tablici iz 2013. godine.<sup>77</sup>

**Tablica 7. Visina prihoda po turističkoj zajednici RH u 2013. godini**

Godišnji prihodi u HRK	Broj jedinica u sustavu TZ
< 200 000	107
200 000 - 500 000	64
500 000 - 700 000	24
700 000 - 1 000 000	16
1 000 000 - 1 500 000	19
> 1 500 000	71

<sup>76</sup> Veleučilište VERN, UHPA, Institut za turizam (2014). *Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica

<sup>77</sup> Horwath HTL Zagreb (2013). *Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)*. Zagreb: Glavni ured Hrvatske turističke zajednice

Tako imamo čak 107 TZ-ova čiji godišnji prihodi iznose manje od 200 000 HRK, još 64 jedinice čiji je prihod između 200 000 i 500 000 dok samo njih 90 ima prihode veće od 1 000 000 HRK.<sup>78</sup>

Isto tako, njihove aktivnosti zbog nedostatka resursa orijentirane su više na marketinške i popratne djelatnosti, dok nedostaje resursa za stvaranje novih turističkih proizvoda, poboljšanje kvalitete istih ili pokretanje i okupljanje na suradnju različitih dionika u turističkoj destinaciji. Izražen je i problem neusklađenosti strateških dokumenata. S obzirom na već spomenut problem nedostatka jasno podijeljenih prava i obaveza pojedinih razina sustava TZ-a, brojne se odluke donose i ovise o individualnom utjecaju i kompetencijama lokalnih vlasti, a često i pod utjecajem raznim interesnih skupina. Prema istraživanju provedenom 2013. godine među TZ-ovima, više od polovice njih smatra kako su najveći problemi postojećeg sustava pretjerana birokratiziranost i politiziranost. Većina ispitanih predstavnika TZ-ova tada je smatralo kako se treba ići u restrukturiranje i uvođenje DMO-a te okrupnjavanje postojećih TZ-a. Dogovoreni kriterij za osnivanje DMO-a bio je visina potencijalnih financijskih prihoda, a prag za postojanje DMO-a minimalno 1 000 000 HRK godišnjih prihoda. I dok su se svi složili kako treba ići u smjeru DMO-ova, predstavnici jedinica lokalnih samouprava i TZ-ova manjih mjesta smatrali su kako financijski pragovi trebaju biti niži. Razlog tome je želja za zadržavanjem kontrole nad razvojem i upravljanjem vlastitim mjestom, dok istovremeno zbog kadrovskih problema nisu u stanju kvalitetno upravljati razvojem i aktivnostima u destinaciji. Najnezadovoljniji dionik postojećeg sustava očekivano je privatni sektor koji traži racionalizaciju i profesionalizaciju sustava TZ-a. Postojeći sustav TZ-a definitivno je doprinio razvoju Hrvatskog turizma u poslijeratnim godinama, no radi promjena u turističkim trendovima, konkurenciji te kompleksnoj strukturi interesnih skupina u modernom turizmu, potrebno ga je mijenjati.

*"Hrvatska je u 2020. godini globalno prepoznatljiva turistička destinacija, konkurentna i atraktivna za investicije, koja stvara radna mjesta i na održiv način upravlja razvojem na svom cjelokupnom prostoru, njeguje kulturu kvalitete, a svojim gostima tijekom cijele godine pruža gostoljubljivost, sigurnost i jedinstvenu raznovrsnost autentičnih sadržaja i doživljaja."*<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> ibid.

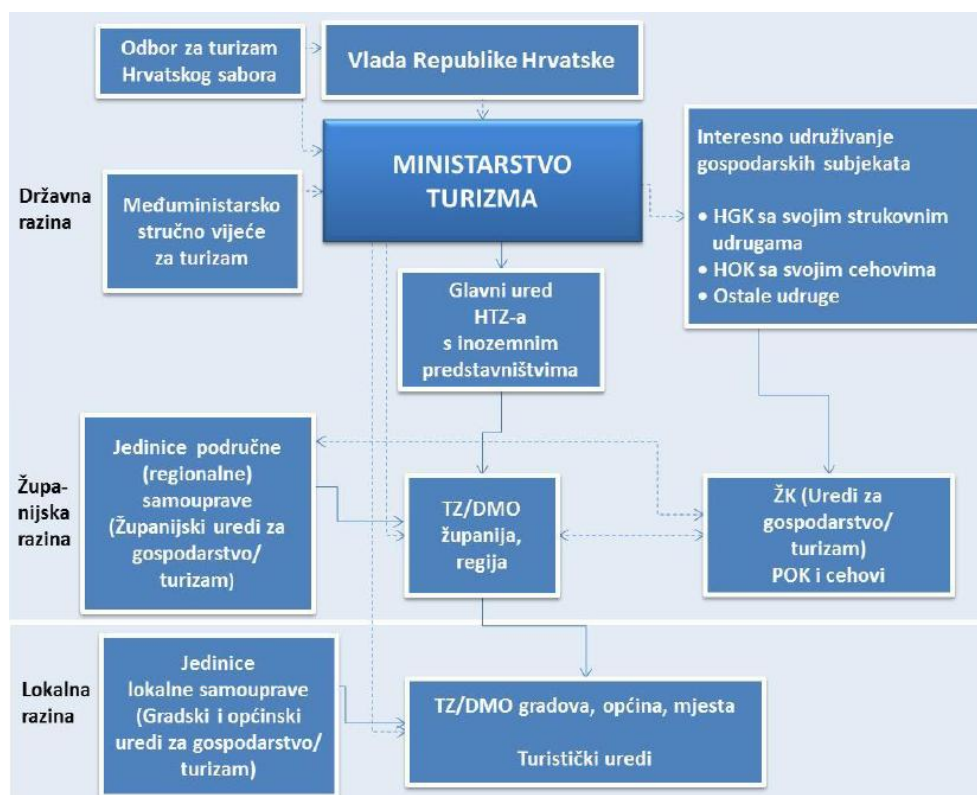
<sup>79</sup> Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske

Iz vizije razvoja Hrvatskog turizma vidljiva je naznaka na povećanju konkurentnosti, diversifikaciji i stvaranju novih turističkih proizvoda te okretanje cjelogodišnjem turizmu. Glavni akcije i pravci budućih promjena u postojećem sustavu TZ-a jesu:

- Debirokratizacija i depolitizacija sustava
- Redefiniranje misija, zadaća i odgovornosti na svim razinama sustava
- Provedba prostorno-funkcionalne reorganizacije sustava
- Preraspodjela sredstava razmjerno novim misijama, zadaćama te odgovornostima

Kako bi se osiguralo efikasno provođenje vizije i strategije razvoja hrvatskog turizma nužne su organizacijske promjene, kako u sustavu postojećih TZ-ova tako i suradnje između ministarstava povezanih sa turističkom djelatnošću. Na slici ispod nalazi se organizacijska shema novog sustava upravljanja turizmom Hrvatske, preuzeta iz *Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine*.<sup>80</sup>

**Slika 8. Shema novog sustava upravljanja turizmom Hrvatske**



Prma Strategiji, Glavni ured HTZ-a postao bi svojevrsna nacionalna promotivna agencija dok bi lokalne zajednice postale DMO-ovi sa povećanim kapacitetom, pravima i obavezama.

<sup>80</sup> ibid.

Zbog interdisciplinarnosti turizma nužno je i uključivanje drugih ministarstava u plansko upravljanje razvojem hrvatskog turizma. S ciljem jače povezivanja ministarstava u 2013. godini osnovano je Međuministarsko stručno vijeće za turizam, no od svog osnutka sastalo se samo jednom, te ne obavlja svoje zadaće radi kojih je osnovano. U rad Stručnog vijeća predviđeno je i uključivanje strukovne udruge u sastavu HGK te HOK-a kao i udruge građana te ostale neprofitne organizacije, sve sa ciljem podizanja kvalitete i uključenosti svih interesnih dionika u plansko upravljanje turizmom.

Ministarstvo turizma glavni je nositelj Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine te se uz postojeći sustav TZ-ova također treba restrukturirati i pripremiti na provedbu strategije. Naglasak je na racionalizaciji sustava temeljenoj na povećanju efikasnosti upravljanja turističkom destinacijom. Potiče se udruživanje pojedinih lokalnih TZ-ova pri čemu se ne gledaju postojeće upravno-administrativne podjele već se objedinjavanje i suradnje moraju bazirati isključivo na funkcionalnoj cjelovitosti te financijskoj samodostatnosti. Okrupnjavanje TZ-ova kako bi postale prave DMO podrazumijeva i potrebno kadrovsko restrukturiranje te edukacije za provedbu kvalitetnog upravljanja destinacijskim razvojem. Kako bi upravljanje destinacijom bilo kvalitetno i podobno lokalnom stanovništvu, prema europskim iskustvima osnovane su *Lokalne akcijske grupe* (LAG). Trenutno u Hrvatskoj djeluje 58 LAG-ova a podijeljeni su prema teritorijalnim načelima, ukupno obuhvaćaju 93.97 % površine Hrvatske te na njihovom području živi 57,58 % ukupnog stanovništva.

Što se prihodovne strane turističkih zajednica kao pravih destinacijskih menadžment organizacija tiče, najveći dio bi kao i do sada dolazio iz boravišnih pristojbi te turističkih članarina ali bi dodatni izvor prihoda trebao nastati iz pružanja komercijalnih usluga u skladu sa načelima DMO-a te da je takva djelatnost u skladu sa temeljnom funkcijom DMO-a. Rashodi budućih DMO-ova najviše bi odlazili na podizanje konkurentnosti područja na kojem djeluju te razvojem i osmišljavanjem raznih turističkih proizvoda i doživljaja povezujući sve interesne dionike na području destinacije.

Mjera 21 Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine za unaprjeđenje konkurentnosti hrvatskog turizma glasi "*Preustroj sustava TZ i izgradnja efikasnog sustava upravljanja turističkom destinacijom*". Njome su predviđene organizacijske promjene postojećeg sustava TZ s ciljem povećanja efikasnosti samog sustava. Revizijom provedbe Strategije razvoja turizma iz 2016. godine utvrđeno je kako se Strategija razvoja turizma RH ne provodi učinkovito. Najprije se odustalo od osnivanja regionalnih turističkih zajednica na razini deset

turističkih regija iako je 2014. taj prijedlog još uvijek postojao u Smjernicama za izradu Zakona o turističkim zajednicama i promicanju turizma. Od osnivanja se odustalo zbog brojnih primjedbi na nacrt prijedloga zakona, a sustav turističkih zajednica će pratiti moguće buduće administrativne promjene u teritorijalnom ustrojstvu Republike Hrvatske.

HTZ je u 2013. provela projekt "*Osposobljavanje sustava turističkih zajednica za djelovanje prema modelu DMO*" a u sklopu projekta uspješno je realizirano 4 od 5 postavljenih zadataka. Ti zadaci su: izrada priručnika za primjenu DMO modela (izrađen u prosincu 2013.), organizaciju i provođenje edukacije za sustav turističkih zajednica i drugih subjekata javnog i privatnog sektora za primjenu DMO modela (organizirane radionice tijekom rujna i listopada 2013.), pružanje savjetodavne i operativne pomoći u organizaciji nacionalnog DMO foruma (organiziran u prosincu 2013.) te izrada prijedloga reorganizacije i novog ustroja Glavnog ureda HTZ-a (reorganizacija provedena u kolovozu 2013.).<sup>81</sup> Jedina aktivnost koja nije provedena je provedba pilot projekta i tehničke podrške primjene DMO modela po turističkim klasterima i to zbog toga što *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma* nije donesen. Tijekom 2014. i 2015. godine nastavljeno je osposobljavanje subjekata iz postojećeg sustava TZ-a za djelovanje prema DMO načelima te obrazovanje zaposlenika sustava TZ-a i ostalih subjekata javnog i privatnog turističkog sektora. Pokrenut je i projekt naziva "*Hrvatska 365*" kojim se nastoji poticati i razvijati turistička ponuda u pred i posezoni a 22 destinacije obvezale su se osmisliti i nuditi inovativne turističke proizvode.

Zabrinjavajuća je činjenica da na pitanje *Državnog ureda za reviziju* turističkim zajednicama: "Hoće li primjena načela prostorno-funkcionalne i proizvodne cjelovitosti, prema kojem turističke zajednice trebaju postupno preuzeti funkciju cjelovitih DMO, pridonijeti izgradnji učinkovitijeg sustava upravljanja turističkom destinacijom"? čak 41.7 % TZ-ova je odgovorilo negativno, odnosno da uvođenje DMO neće pridonijeti učinkovitijem sustavu upravljanja turističkom destinacijom.

Na temelju najnovijih podataka ali i subjektivnog dojma stanja u sustavu TZ-a možemo dakle zaključiti da promjene ne idu planiranom brzinom te da ne postoji dovoljna inicijativa sa strane nositelja same Strategije razvoja turizma, odnosno Ministarstva turizma i jedinica TZ-a. Vidljivo je kako je većina radionica, foruma, priručnik za primjenu DMO modela te sastanak Međuministarskog vijeća održan u 2013. godini dok nakon toga inicijativa slabi. Promjena

---

<sup>81</sup> Državni ured za reviziju (2016). *Izješće o obavljenoj reviziji učinkovitosti - Provedba mjera utvrđenih Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020*. Zagreb: Državni ured za reviziju

vlasti i raspuštanje Sabora, neslaganje brojnih TZ-ova sa načinom reorganizacije i okrupnjavanja te najnovije istraživanje prema kojem preko 40 % TZ-ova ne vjeruje da će uvođenje DMO-ova pridonijeti učinkovitijem upravljanju destinacijom bacaju loše svjetlo na putu Hrvatske ka podizanju konkurentnosti i provođenju Strategije razvoja turizma.

#### 4.4. Standardi kvalitete i dobra praksa u Hrvatskom turizmu

##### 4.4.1. Destinacijske menadžment kompanije

Projektom Hrvatske turističke zajednice i Udruge hrvatskih putničkih agencija (UHPA) nastoji se osigurati potpora i stvoriti okruženje za razvoj složenih i inovativnih turističkih proizvoda nužnih za podizanje konkurentnosti hrvatskog turizma, produženje sezone i uspješno korištenje svih turističkih potencijala na teritoriju RH. Turističke agencije tako mogu, zadovoljavanjem određenih kriterija steći specijalizaciju Destinacijske menadžment kompanije. Uz kriterije specijalizacije nužno je i zadovoljenje i poslovanje prema etičkom kodeksu DMK u kojem se definira odnos s kupcima, dobavljačima te ostalim turističkim agencijama. Kriteriji DMK specijalizacije prema *UHPA-i* navedeni su u tablici ispod.<sup>82</sup>

**Tablica 8. Kriteriji specijalizacije za DMK**

Kriterij	Način dokazivanja
<b>Dosadašnja poslovna aktivnost</b>	- 20 pisama preporuke različitih dobavljača u destinaciji putem kojih agencija dokazuje ponudu složenih turističkih proizvoda
<b>Kompetencije zaposlenika i suradnika</b>	- Potvrda o specifičnom usavršavanju najmanje jednog djelatnika (edukacije UHPA-e) - Izjava o minimalno 2 stalno zaposlena djelatnika
<b>Upravljanje kvalitetom i DOP</b>	- Implementacija sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 - "Travelife Sustainability Manager" osobni certifikat
<b>Aktivnost u turističkom sektoru</b>	- Potvrda TZ-a odgovarajuće razine
<b>Poslovanje u skladu s pravilima struke</b>	- Izjava o prihvaćanju pravila profesionalnog i etičkog ponašanja za specijalnost
<b>Financijska stabilnost</b>	- DFI-POD obrazac za prethodnu godinu

<sup>82</sup> UHPA [online]. Dostupno na:  
<http://www.uhpa.hr/documents/PDF/KRITERIJI%20ZA%20SPECIJALIZACIJE%20DMK.pdf>

Turističke agencije koje su svojim radom i pružanjem turističkih usluga uspjele stvoriti industriju doživljaja možemo smatrati pravim destinacijskim menadžment kompanijama. UHPA je prije samog pokretanja projekta DMK specijalizacije okupila radnu skupinu koja je postavila u gore navedene kriterije, uvela etički kodeks te mogućnost stjecanje specijalizacije po teritorijalnom i proizvodnom principu, a agencije koje su zadovoljile sve kriterije s ponosom nose titulu DMK. U tablici ispod nalaze se turističke agencije - specijalisti DMK.<sup>83</sup>

**Tablica 9. Popis turističkih agencija - specijalista DMK u Hrvatskoj**

Teritorijalna specijalizacija	Proizvodna specijalizacija		
	Školska putovanja, bike ture	Eno-gastro turizam	Pustolovni turizam, kulturno-glazbeni i agro izleti
Arx d.o.o. - Amber Travel	Eklata d.o.o.,	Etno art travel -	Fiore d.o.o.
Almissa - Larus d.o.o.	Split	Malo selo d.o.o.	Huck Finn d.o.o.
Atlantis travel d.o.o.,	Mabris d.o.o.	Fiore d.o.o.	Meridien TEN d.o.o.
Atlas Rabac d.o.o.	Olivari d.o.o.	Ilijada d.o.o.	Travelana d.o.o.
El-pi tours d.o.o.		Radmanove mlinice	
Etno art travel - Malo selo d.o.o.		- Kaštil Slanica	
Feral Tours d.o.o.		Shuttle d.o.o.	
Fiore d.o.o.		Ventula travel d.o.o.	
Ilirija d.d. - Ilirija Travel			
Lang International d.o.o.			
M-G Express d.o.o.			
Molaris Travel DMC d.o.o.			
Radmanove mlinice - Kaštil Slanica			
Sunturist d.o.o.			
Šilotours travel agency			
Val S.H.L. d.o.o.			
Ventula travel d.o.o.			
Uniline d.o.o.			

<sup>83</sup> UHPA [online]. Dostupno na: <http://www.uhpa.hr/projekti/specijalizacije/dmk>

U Hrvatskoj su, prema podacima UHPA-e za 2016/2018 godinu DMK specijalisti 26 turističkih agencija, većina njih po teritorijalnom principu (Istra, Kvarner, otok Krk) dok se određeni dio agencija specijalizirao za gastro turizam, pustolovni turizam, školska putovanja i sl. Dodajmo tome kako je Hrvatska turistička zajednica izdala priručnik naziva "Destinacijske menadžment kompanije - priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa" kojim se vrlo opširno i temeljito opisuju svi poslovni procesi poslovanja u složenom turističkom tržištu, sam proces pripreme za DMK, te primjeri dobre prakse destinacijskih menadžment kompanija iz regije. Smisao DMK certificiranja nije samo puko zadovoljavanje kriterija već kontinuirano poslovanje prema pravilima struke i DMK načelima sa ciljem ponosnog predstavljanja Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu.

#### 4.4.2. Travelife u Hrvatskoj

Travelife je prepoznat i u Hrvatskoj a edukacije za Travelife održavaju se u sklopu projekta "Obuka i certificiranje društveno odgovornog poslovanja u turizmu" te se financiraju iz Programa cjeloživotnog obrazovanja EU - potprogram Leonardo da Vinci. Travelife inicijativu u Hrvatskoj provodi UHPA a dobra je stvar što se Travelife, kao globalni standard lako prilagođava i primjenjuje specifičnostima i uvjetima na lokalnom tržištu, a osim velikih turističkih agencija, lako je primjenjiv i na ove manje, lokalne. Na slici ispod vidljivo je trenutno stanje u Hrvatskoj što se turističkih agencija sa Travelife certifikatom tiče.<sup>84</sup>

**Slika 9. Turističke agencije sa Travelife partner certifikatom u RH**



<sup>84</sup> Travelife (2016). *Awarded companies* [online]. Dostupno na: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=certifiedcompanies&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certifiedcompanies&lang=en)



Prva Travelife certificirana agencija u Hrvatskoj bila je agencija PerfectMeetings.hr, jedna od vodećih tvrtki u hrvatskoj specijalizirana za organizaciju motivacijskih putovanja, kongresa, sastanaka te raznih kompanijskih evenata a certificirana je krajem Ožujka 2014. godine.<sup>85</sup> Od tada se situacija poboljšala te je Travelife Partner certifikat dodijeljen još 13 kompanija tako da ih trenutno u Hrvatskoj ima 14. Rastom popularnosti zelenog poslovanja, sve boljim ekonomskim stanjem u državi te konstantnim rastom turizma, neupitno je kako će u skorijoj budućnosti biti i mnogo više certificiranih agencija.

#### 4.4.3. Sustainable Hotel

Prema istraživanju *TripAdvisor-a* gotovo polovica ispitanika voljna je platiti višu cijenu kako bi odsjeli u smještaju koji poštuje ekološke standarde i propise.<sup>86</sup> Važan je to podatak i priznanje ulaganju pružatelja turističkih usluga u ekološke standarde i certifikate. Sustainable Hotel projekt je Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) iz 2013. godine kojom se na temelju postojećih certifikata poput Travelifea, Blaue Angela te Prijatelja prirode željelo definirati kriterije i standarde za održive hotele. Kriteriji certifikata pokrivaju sljedeće skupine: nabavu, prodaju, marketing i PR, upravljanje održivošću, energetska učinkovitost, okoliš, ljudske potencijale i tehničku službu.

Sam je projekt proveden u nekoliko faza, svaki je hotel imao svog zelenog koordinatora a inicijalnim auditima prikupili su se podaci o potrošnji energenata, količini otpada, emisiji CO<sub>2</sub> i sl. te dali konkretni prijedlozi s poboljšanjima. U sklopu prve faze provedene su i radionice na kojima su se zeleni koordinatori upoznali sa politikom upravljanja okolišem, uključivanju osoblja te izradi akcijskog plana. U sljedećoj fazi započeo je proces implementacije projekta te provedba plana u trajanju od tri do pet mjeseci. Uslijedilo je mjerenje i analiziranje rezultata te prijedlozi korekcije a na sljedećim radionicama osim zelenih koordinatora cilj je bio uključiti zaposlenike u nabavi i prodaji, tehničko osoblje te ostalim hotelskim službama. Prvi zeleni certifikati "Sustainable Hotel" dodijeljeni su 2014. godine a hoteli dobitnici certifikata, njih ukupno 21, prikazani su u tablici ispod.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> UHPA (2014). *Prva Travelife certificirana agencija u Hrvatskoj* [online]. Dostupno na <http://www.uhpa.hr/clanak/prva-travelife-certificirana-agencija-u-hrvatskoj>

<sup>86</sup> TripAdvisor (2012). *TripAdvisor Survey Reveals Travelers Growing Greener* [online]. Dostupno na: [https://www.tripadvisor.com/PressCenter-i5154-c1-Press\\_Releases.html](https://www.tripadvisor.com/PressCenter-i5154-c1-Press_Releases.html)

<sup>87</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2014). *Sa "zelenim" certifikatom UPUHH-a 21 hotel*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske [online]. Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=15069>

**Tablica 10. Popis prve generacije hotela sa Sustainable Hotel certifikatom u RH**

Hoteli sa "Sustainable Hotel" certifikatom - prva generacija
Hotel Astoria (Zagreb), DoubleTree by Hilton, Tomislavov dom, Hotel Palace (Zagreb), Hotel Esplanade, Hotel Sport (Ivanić Grad), Hotel Maestral (Laguna Novigrad), Hotel Feral (Laguna Novigrad), Bluesun hotel Berulia, Phoenix (Sesvete), Kimen (Cres), Hotel Well (Terme Tuhelj), Borovnik (Tisno), Padova (Imperial), Vitality Punta (Jadranka Hoteli), Hotel Sanfior (Valamar) Hotel Koralj (Valamar), Turist (Varaždin), Kaštel Motovun (Motovun), Iadera (Punta Skala Resort), Hotel Iadera (Zadar)

Nakon uspješne prve godine i analizom postojećih rezultata u "zelenim" hotelima u prosjeku je smanjen utrošak vode za 20 % te odvoza smeća za oko 15 %. Osim financijskih tu su i brojne druge pogodnosti u smislu poboljšanja percepcije krajnjih korisnika ali i vlastitih zaposlenika te javnosti i dioničara. Odmah nakon prve krenulo se i u drugu godinu projekta certificiranja a u svibnju 2015. certifikate je dobilo još 20 hotela. U tablici ispod prikazani su svi dobitnici "Sustainable Hotel" certifikata za 2015. godinu.<sup>88</sup>

**Tablica 11. Dobitnici Sustainable Hotel certifikata prema kategorijama u 2015. godini**

Basic kategorija	Advanced kategorija	Superior kategorija
Hotel Katarina	Royal Princess Hotel	Hotel Bellevue
Grand Hotel Orebić	Hotel Spa Golfer	Valamar Dubrovnik
Hotel Carolina	Sheraton Zagreb Hotel	President Hotel
Hotel Meliá Coral	The Westin Hotel	
Hotel Sol Garden Istra	The Westin Zagreb	
Hotel Sol Umag	Family Hotel Vespera	
Valamar Zagreb Hotel	Wellness Hotel Aurora	
Valamar Bellevue Hotel & Residence		
Panorama Zagreb Hotel		
Hotel Jadran		
Hotel Ilirija		
Hotel Osijek		

<sup>88</sup> UPUHH (2015). *Dodjela certifikata SUSTAINABLE HOTEL Certificate by UPUHH* [online]. Dostupno na: <http://www.upuhh.hr/hr/vijesti/dodjela-sustainable-hotel-certificate-by-upuhh/>

Nakon dvije godine projekta u Hrvatskoj ukupno imamo 42 hotela sa "Sustainable Hotel" certifikatom. Plan UPUHH-a je da do 2018. godine da svi njegovi članovi usvoje koncept zelenog poslovanja. Kao što je i najavljeno, u 2016. godini projekt certificiranja proširio se izvan hotelskog sektora te je obuhvatio certificiranje toplica i termi.

Proučavanjem već postojećih kriterija i rezultata prve dvije godine provedbe "Sustainable Hotel" programa definirani su kriteriji certificiranja za toplice i terme. Tako je nastao "Sustainable Thermal Spa and wellness" certifikat a njegovim uvođenjem hrvatske terme i toplice prate svjetske standarde zelenog poslovanja. Od ukupno 11 termi i toplica u Hrvatskoj certificiranju je pristupilo njih čak 8, što dodatno naglašava spremnost na praćenje suvremenih trendova i podizanjem konkurentnosti. U tablici ispod navedene su terme i toplice koje su primile UPUHH-ov "Sustainable Thermal Spa and wellness" certifikate u jednoj od tri kategorije.<sup>89</sup>

**Tablica 12. Dobitnici Sustainable Thermal Spa and wellness certifikata u 2016. godini**

Basic kategorija	Advanced kategorija	Superior kategorija
Liječilište Veli Lošinj	Terme Jezerčica	LifeClass Terme Sveti Martin
Varaždinske Toplice	Terme Tuhelj	
Liječilište Istarske Toplice	Daruvarske Toplice	

Po tri objekta primila su certifikat u *Basic* i *Advanced* kategoriji, jedan u *Superior* kategoriji a lječilište Bizovačke Toplice primile su zahvalu - priznanje za sudjelovanje na projektu. U planu UPUHH-a je osim hotela i termi širenje certifikata i na ostale strukovne udruge poput kampova i luka nautičkog turizma. Strateški cilj projekta u skladu je sa jednim od primarnih ciljeva Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine o uvođenju zelenog poslovanja te će UPUHH, kao krovna hotelijerska organizacija i dalje brinuti o poslovanju i konkurentnosti svojih članova.

<sup>89</sup> HrTurizam.hr (2016). *Osam od 11 hrvatskih toplica s certifikatom "Održive toplice i terme"* [online]. Dostupno na: <http://hrturizam.hr/osam-od-11-hrvatskih-toplica-s-certifikatom-odrzive-toplice-i-terme/>

#### 4.4.4. Kvaliteta u obiteljskom smještaju - Kvarner Family

I dok je donekle i jasno kako turističke agencije, hoteli i hotelske kuće prate moderne trendove i pristupaju certificiranju i ispunjavanju zelenih kriterija s ciljem podizanja konkurentnosti, vrijedi pogledati i stanje u sektoru privatnih iznajmljivača koji čine oko 35 % ukupnih ostvarenih noćenja na području Republike Hrvatske.<sup>90</sup>

Iako je "Nacionalni programa unapređenja obiteljskog smještaja" jedna od mjera unapređenja konkurentnosti Hrvatske iz Strategije razvoja turizma RH do 2020. na razini države ne postoji jedinstveni oblik certificiranja istog. Dobar primjer je inicijativa Turističke zajednice Kvarnera i njihov pilot projekt "*Kvarner Family*". Kvarner Family je pokrenut od strane Primorsko-goranske županije a provodi ga TZ Kvarnera u suradnji sa lokalnim TZ-ovima s ciljem brandiranja privatnog smještaja na području Primorsko-goranske županije. "Kvarner Family" sustav je standarda i mjerila čiji je cilj povezivanje i standardizacija kvalitete obiteljskog smještaja na Kvarneru te je nadopuna postojećem sustavu kategorizacije.

U 2013. godini više od 220 domaćinstava sa područja Primorsko-goranske županije nosilo je "Kvarner Family" certifikat. Kriteriji za dobivanje oznake kvalitete "Kvarner Family" jesu:<sup>91</sup>

- Osnovna kategorizacija kapaciteta i odobrenja za rad, min. 3 zvjezdice
- Uređen okoliš
- Interijer
- Osigurano parkirno mjesto
- Prepoznatljivost
- Najmanje dvije godine obiteljske tradicije u iznajmljivanju
- Vjernost gostiju
- Odlazak na edukacije
- Opći dojam Povjerenstva

Privatni smještaj u današnjem turizmu odlikuje briga o gostu, obiteljska atmosfera kod domaćina, susretljivost te lojalnost samih gostiju koji se zbog navedenih karakteristika te prirodnih i antropogenih atrakcijama iznova vraćaju istim iznajmljivačima. Jedan od ciljeva

---

<sup>90</sup> Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske

<sup>91</sup> Turistička Zajednica Kvarner (2011). *Projekt dodjele oznake kvalitete "Kvarner Family" - uputa za provođenje projekta*. Opatija: Turistička zajednica Kvarner [online]. Dostupno na: <http://www.tzpunat.hr/files/file/uputa-za-provodjenje.pdf>

projekta je podizanjem razine usluga i kvalitete stvoriti preduvjete za produžavanje sezone, te stvaranje kvalitetne podloge za razvoj složenijih turističkih proizvoda u budućnosti.

Osim privatnim iznajmljivačima, TZ Kvarnera odlučila je proširiti projekt i na turističke agencije s područja Kvarnera za stjecanje "Kvarner Family Agency" certifikata. U tablici ispod prikazani su uvjeti za stjecanje članstva te ciljevi i očekivani učinci certificiranja, preuzeti sa službene stranice Kvarner Family kluba kvalitete.<sup>92</sup>

**Tablica 13. Uvjeti za članstvo i očekivani učinci certificiranja turističkih agencija prema Kvarner Family Agency certifikatu**

Uvjeti za članstvo	Ciljevi i očekivani učinci
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izdano rješenje o pružanju usluga turističke agencije</li> <li>Dokaz o poslovnoj suradnji s najmanje tri pružatelja usluga smještaja s oznakom kvalitete "Kvarner Family"</li> <li>Obavezno sudjelovanje na barem jednoj edukaciji godišnje "Kvarner Family" u organizaciji TZ Kvarnera</li> <li>Nepostojanje dugova iz osnova boravišne pristojbe i turističke članarine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povećanje kvalitete turističke ponude obiteljskog smještaja</li> <li>Postizanje bolje tržišne prepoznatljivosti</li> <li>Pojačana promocija obiteljskog smještaja</li> <li>Organizacija zajedničkih programa edukacije i pokretanje zajedničkih programa obuke</li> </ul>

S ciljem dodatnog unapređenja usluga i kvalitete smještaja u objektima sa oznakom "Kvarner Family" Primorsko-goranska županija je 2015. godine raspisala kreditni program "Kvarner Family 2015." u suradnji sa tri poslovne banke. Cilj kreditiranja je korisnicima (nositeljima Kvarner Family oznake i onima koji su u procesu dodjele oznake) omogućiti ispunjavanje što je više moguće uvjeta po kriterijima "Kvarner Family" oznake a namjenski se sredstva mogu utrošiti na modernizaciju i proširenje objekata s poštovanjem tradicijskih vrijednosti, nabavku

<sup>92</sup> Kvarner.hr [online]. Dostupno na: [http://www.kvarner.hr/business/promo\\_aktivnosti/Kvarner\\_Family](http://www.kvarner.hr/business/promo_aktivnosti/Kvarner_Family)

opreme i dijelova opreme te stjecanje dodatnih podoznaka "Kvarner Family" branda poput "Pet Friendly", "Bike Friendly" i "Hike Friendly" oznaka. Primorsko-goranska županija, kao nositelj projekta sufinancira iznos kamate od 4-5 % tako da se krajnjim korisnicima kredit odobrava po kamati od svega 1-2 %.<sup>93</sup>

Kvarner Family je zbog same ideje, razine uključenosti iznajmljivača, utjecaja na kvalitetu i prihvaćanja lokalne zajednice jedan od najboljih projekata u hrvatskom turizmu i primjer ostalim regijama kako se i na lokalnoj razini mnogo toga može učiniti za prepoznatljivost i konkurentnost malih iznajmljivača. Dokaz tome je i činjenica da je sličan projekt naziva "Welcome" u 2015. godini pokrenula TZ Zadarske županije a u 2016. i TZ Šibensko-kninske županije pod nazivom "Like HOME".<sup>94</sup> Članom kluba kvalitete "Welcome" je već u prvoj godini na području Zadarske županije postalo 70 iznajmljivača a u 2016. godini raspisan je i drugi krug natječaja. U 2016. godini otvorena je mogućnost i prijave za podbrandove: *City* - starogradska jezgra, *Rural* - kuće za odmor i *Family* - smještaj prilagođen obiteljima s djecom.

Sigurno je da će pozitivnim rezultatima ovakvih projekata te potrebom za podizanjem kvalitete u narednim godinama i ostale Županije i TZ-e slijediti primjer označavanja kvalitete obiteljskog smještaja te da će koristi od podizanja kvalitete i isticanja iste imati svi, i gosti i sami iznajmljivači.

---

<sup>93</sup> Ministarstvo turizma RH (2016). *Kreditni program "Kvarner Family" - pet milijuna kuna za unaprjeđenje usluga iznajmljivača* [online]. Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=29627>

<sup>94</sup> TZ Šibensko kninske županije (2016). *Projekt oznake kvalitete obiteljskog smještaja Šibensko kninske županije "Like HOME"* [online]. Dostupno na: <http://www.tz-primosten.hr/wp-content/uploads/2016/06/LIKE-HOME-o-projektu.pdf>

## ZAKLJUČAK

Hrvatska je srednje konkurentna zemlja na globalnom turističkom tržištu a za napredak na ljestvici nužno je proraditi na poboljšanju uvjeta poslovanja i političkom okruženju. Uvidjeli smo i kako turizam zauzima veći udio u nacionalnom BDP -u nego kod usporedivih okolnih zemalja a udio turizma i dalje raste. Unatoč tome, hrvatski turizam i dalje se bazira na samo jednom glavnom turističkom proizvodu - suncu i moru. Zaokret ka razvoju turizma je Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine kojom se nastoji sustavno i planirano unaprijediti turizam i upravljanje istim.

Istraživanjem je utvrđeno kako, bez obzira na važnost ljudskih resursa u uslužnoj djelatnosti poput turizma, hrvatski obrazovni sustav nije prilagođen modernim zahtjevima u turizmu. Nedostatak visokoobrazovnih programa za obrazovanje u turizmu samo pogoršava averzija stanovništava prema cjeloživotnom obrazovanju što dodatno otežava praćenje ubrzanih promjena na turističkom tržištu. Iz podataka o strukturi nezaposlenosti, distribuciji noćenja te distribuciji prihoda tijekom godine, izveden je zaključak kako je hrvatski turizam izrazito sezonski, što dodatno potkrepljuje već spomenutu ovisnost o suncu i moru kao glavnom turističkom proizvodu.

Uz sunce i more istraživanjem je potvrđeno kako je glavni razlog dolaska turista u Hrvatsku pasivni odmor i opuštanje, no primjetan je rast aktivnog odmora i ostalih oblika aktivnosti tijekom putovanja. Gosti u Hrvatskoj ostaju sve kraće, a mijenja se i njihova struktura, oni su sve obrazovaniji i više dohodovne moći. Iako se hrvatski turizam ponudom još nije u potpunosti prilagodio novoj strukturi gostiju, najveći je pomak vidljiv povećanjem kvalitete smještaja bilo izgradnjom novih, bilo adaptacijom postojećih objekata. Kako je prosječna potrošnja gostiju u destinaciji u stalnom porastu a utvrđeno je kako sav novonastali iznos otpada na potrošnju za smještaj, u koji se najviše i ulagalo, nameće se zaključak kako su turisti spremni platiti za kvalitetu, te je stoga nužno poboljšati kvalitetu ostalih stavki poput turističkih aranžmana, gastronomije te manifestacija u destinaciji.

Što se sustavnog upravljanja turizmom na području RH tiče, postojeći sustav turističkih zajednica je neučinkovit zbog prevelikog broja jedinica na svim razinama te nejasnom raspodjelom prava i odgovornosti između istih. Plan reorganizacije i poboljšanja sustava postoji te je utvrđen Strategijom razvoja turizma RH do 2020. godine no nakon početnih

akcija reorganizacija ne napreduje željenim smjerom, što je utvrđeno i nedavnom revizijom provedbe same Strategije razvoja turizma.

Za razliku od javnog sektora, pozitivan primjer upravljanja kvalitetom u turizmu je privatni sektor. Brojne turističke agencije u Hrvatskoj specijalizirale su se za prave destinacijske menadžment kompanije te obvezale kreirati i djelovati na razvoj novih turističkih proizvoda, ali i same zajednice u kojoj djeluju. Dobru praksu potvrđuju i uvođenjem ISO certifikata kao i certificiranjem za Travelife. Primjer turističkih agencija slijede i hoteli koji prate svjetske trendove u zelenom poslovanju, a uvođenje Sustainable hotel certifikata je samo nastavak te pozitivne prakse. U posljednje vrijeme trend je i uvođenje standarda kvalitete i u šaroliko stanje u sektoru obiteljskog smještaja, a nakon pozitivnog primjera sa Kvarner Family standardom, sa sličnim su projektima krenule i brojne regionalne turističke zajednice.



## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli i Mikrorad d.o.o.
2. Schaumann, P. (2005). *The Guide to Successful Destination Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken
3. Magaš, D. (2003). *Management turističke organizacije i destinacije*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci i "Adamić"
4. Magaš, D. (2008). *Destinacijski menadžment - Modeli i tehnike*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci
5. Žuvela, I. (1998). *Optimizacija strukture ponude turističke destinacije*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija
6. World Tourism Organisation (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO

### Znanstveni članci:

1. Sinković G., Šugar V. (2006). *Pristupi i alati upravljanja kvalitetom turističke destinacije - slijedi li hrvatska europske trendove*. Zagreb: Zbornik radova 7. hrvatska konferencija o kvaliteti - Baška
2. Avelini Holjevac I. (2005). *Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

### Publikacije i internet:

1. Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske
2. World Travel & Tourism Council (2015). *The Economic Impact of Travel & Tourism 2015*. London: World Travel & Tourism Council
3. Državni ured za reviziju (2016). *Izješće o obavljenoj reviziji učinkovitosti - Provedba mjera utvrđenih Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020*. Zagreb: Državni ured za reviziju
4. Državni zavod za statistiku (2015). *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2015*. Zagreb: Državni zavod za statistiku

5. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2016). *Mjesečni statistički bilten 6*. Zagreb: Hrvatski zavod za zapošljavanje
6. Institut za turizam (2015). *Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu (Centri strukovnih kompetentnosti)*. Zagreb: Ministarstvo turizma
7. World Travel & Tourism Council (2016). *Travel & Tourism Economic impact 2016 Croatia*. London: World Travel & Tourism Council
8. World Economic Forum (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. Geneva: World Economic Forum
9. Petričević T. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*. Zagreb: British Council Hrvatska
10. Čorak S., Marušić Z. i suradnici (2015). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - TOMAS LJETO 2014*. Zagreb: Institut za turizam
11. Čorak S., Marušić Z. i suradnici (2011). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - TOMAS LJETO 2010*. Zagreb: Institut za turizam
12. Veleučilište VERN, UHPA, Institut za turizam (2014). *Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica
13. Horwath HTL Zagreb (2013). *Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)*. Zagreb: Glavni ured Hrvatske turističke zajednice
14. UHPA (2012). *Primjena načela održivog poslovanja: Planiraj, učini, prouči, djeluj* [online]. Dostupno na: [http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA\\_UT6\\_2012%20\(1\).pdf](http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA_UT6_2012%20(1).pdf)
15. International Conference on Responsible Tourism in Destinations (2002). *The Cape Town Declaration*. Cape Town
16. Tutek E., Gebbie M., i suradnici (2015). *Tourism Megatrends*. Horwath HTL [online]. Dostupno na: <http://horwathhtl.com/files/2015/12/Tourism-Mega-Trends2.pdf>
17. Golja, T. (2012). *Nova pravila igre. Društveno odgovorno poslovanje u turizmu* [online]. Dostupno na: [http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA\\_web.pdf](http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA_web.pdf)
18. Jurković I. (2012). *Održivi turizam - Teorija ili realna potreba* [online]. Dostupno na: [http://www.uhpa.hr/docs/files/22-28\\_UT1\\_2012.pdf](http://www.uhpa.hr/docs/files/22-28_UT1_2012.pdf)
19. European Commission (2000). *Towards quality urban tourism - Integrated quality management (IQM) of urban tourist destinations*. Luxembourg: European Commission
20. HZN - Hrvatski zavod za norme (2014). *Otkrijte normu ISO 2600* [online]. Dostupno na: <http://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/otkrijteNormuISO26000v1optmanje.pdf>

21. ISO (2012). *ISO 26000 - Social responsibility* [online]. Dostupno na: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
22. Hrvatski zavod za norme. *HRN EN ISO 14000 - Upravljanje okolišem* [online]. Dostupno na: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53>
23. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2016). *Turizam u brojkama 2015*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske
24. EOS CODE - *Principi održivog poslovanja u turizmu* [online]. Dostupno na: <http://www.eoscode.eu/LinkClick.aspx?fileticket=t0%2ffJQfNMbQ%3d&tabid=168>
25. Održivi turizam - *Travelife* [online]. Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=196>
26. Demunter C., Dimitrakopoulou K., (2014). *Tourism statistics for Croatia*. Eurostat [online]. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics\\_for\\_Croatia](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_for_Croatia)
27. Hrvatska turistička zajednica (2015). *Izbor za krovni komunikacijski koncept i ideju Hrvatske turističke zajednice*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica [online]. Dostupno na: [http://press.croatia.hr/Documents/3562/Prezentacija\\_Big-idea\\_press.pdf](http://press.croatia.hr/Documents/3562/Prezentacija_Big-idea_press.pdf)
28. Eurostat (2016). *Tourism trips of Europeans*. Eurostat [online]. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_trips\\_of\\_Europeans](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_trips_of_Europeans)
29. TripAdvisor (2012). *TripAdvisor Survey Reveals Travelers Growing Greener* [online]. Dostupno na: [https://www.tripadvisor.com/PressCenter-i5154-c1-Press\\_Releases.html](https://www.tripadvisor.com/PressCenter-i5154-c1-Press_Releases.html)
30. Turistička Zajednica Kvarner (2011). *Projekt dodjele oznake kvalitete "Kvarner Family" - uputa za provođenje projekta*. Opatija: Turistička zajednica Kvarner [online]. Dostupno na: <http://www.tzpunat.hr/files/file/uputa-za-provodjenje.pdf>
31. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2014). *Sa "zelenim" certifikatom UPUHH-a 21 hotel*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske [online]. Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=15069>
32. Ministarstvo turizma RH (2007 - 2015). *Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj* [online]. Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505>
33. Kusters N. (2012). *Travelife towards a common European tour operator sustainability approach*. Zagreb: ECEAT

34. Državni zavod za statistiku (2016). *NAUTIČKI TURIZAM - Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2015. godini* [online]. Dostupno na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/04-03-04\\_01\\_2015.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-04_01_2015.htm)
35. The W. Edwards Deming Institute [online]. Dostupno na: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>
36. Travelife [online]. Dostupno na: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=certification&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certification&lang=en)
37. World Economic Forum (2015). *Travel & Tourism Competitiveness Index* [online]. Dostupno na: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/economies/#indexId=TTCI&economy=HRV>
38. UHPA [online]. Dostupno na: <http://www.uhpa.hr/documents/PDF/KRITERIJI%20ZA%20SPECIJALIZACIJE%20DMK.pdf>
39. UHPA [online]. Dostupno na: <http://www.uhpa.hr/projekti/specijalizacije/dmk>
40. Travelife (2016). *Awarded companies* [online]. Dostupno na: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=certifiedcompanies&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certifiedcompanies&lang=en)
41. UPUHH (2015). *Dodjela certifikata SUSTAINABLE HOTEL Certificate by UPUHH*. [online]. Dostupno na: <http://www.upuhh.hr/hr/vijesti/dodjela-sustainable-hotel-certificate-by-upuhh/>
42. HrTurizam.hr (2016). *Osam od 11 hrvatskih toplica s certifikatom "Održive toplice i terme"* [online]. Dostupno na: <http://hrturizam.hr/osam-od-11-hrvatskih-toplica-s-certifikatom-odrzive-toplice-i-terme/>
43. Kvarner.hr [online]. Dostupno na: [http://www.kvarner.hr/business/promo\\_aktivnosti/Kvarner\\_Family](http://www.kvarner.hr/business/promo_aktivnosti/Kvarner_Family)
44. Ministarstvo turizma RH (2016). *Kreditni program "Kvarner Family" - pet milijuna kuna za unaprjeđenje usluga iznajmljivača* [online]. Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=29627>
45. TZ Šibensko kninske županije (2016). *Projekt oznake kvalitete obiteljskog smještaja Šibensko kninske županije "Like HOME"* [online]. Dostupno na: <http://www.tz-primosten.hr/wp-content/uploads/2016/06/LIKE-HOME-o-projektu.pdf>

## **PRILOZI**

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prednosti uvođenja koncepta turističke destinacije .....	4
Tablica 2. Dionici u turističkoj destinaciji .....	6
Tablica 3. Udio turizma u BDP-u Hrvatske za 2015. godinu .....	31
Tablica 4. Rast doprinosa turizma BDP-u Hrvatske u 2016. godini .....	32
Tablica 5. Najpoznatije atrakcije Hrvatskog turizma .....	34
Tablica 6. Sustav Turističkih zajednica RH u 2013. godini .....	50
Tablica 7. Visina prihoda po turističkoj zajednici RH u 2013. godini .....	51
Tablica 8. Kriteriji specijalizacije za DMK .....	56
Tablica 9. Popis turističkih agencija - specijalista DMK u Hrvatskoj .....	57
Tablica 10. Popis prve generacije hotela sa Sustainable Hotel certifikatom u RH .....	60
Tablica 11. Dobitnici Sustainable Hotel certifikata prema kategorijama u 2015. godini .....	60
Tablica 12. Dobitnici Sustainable Thermal Spa and wellness certifikata u 2016. godini .....	61
Tablica 13. Uvjeti za članstvo i očekivani učinci certificiranja turističkih agencija prema Kvarner Family Agency certifikatu .....	63

### **POPIS GRAFOVA**

Graf 1. Konkurentnost hrvatskog turizma prema 14 ključnih točaka istraživanja .....	30
Graf 2. Raspodjela smještajnog kapaciteta Hrvatske na obalni i kontinentalni dio .....	35
Graf 3. Broj i postotak direktnih radnih mjesta u sektoru turizma i putovanja za Hrvatsku u razdoblju od 2006. do 2016. godine te predviđeni broj radnih mjesta u 2026. godini.....	37
Graf 4. Obrazovna struktura zaposlenih u djelatnosti ugostiteljstva u RH 2015. godine .....	38
Graf 5. Distribucija broja evidentiranih nezaposlenih osoba na HZZ-u od 2012. do 2016. godine .....	41

Graf 6. Mjesečna distribucija ostvarenih turističkih noćenja na području RH i EU u 2012. godini ....	42
Graf 7. Kvartalna distribucija prihoda od pružanja usluga smještaja, hrane i ostalih uslužnih aktivnosti u RH i EU između 2003. i 2013. godine .....	43
Graf 8. Učestalost dolaska gostiju u Hrvatsku u 2007., 2010. i 2014. godini .....	44
Graf 9. Motivi dolaska gostiju u Hrvatsku u 2007., 2010. i 2014. godini .....	45
Graf 10. Prosječna dužina boravka gostiju u Hrvatskoj u razdoblju od 2004. do 2014. godine .....	46
Graf 11. Struktura kategorizacije hotela na području RH od 2007. do 2015. godine .....	47
Graf 12. Struktura noćenja prema kategoriji hotela u RH 2001. i 2011. godine .....	47
Graf 13. Udio gostiju u RH sa višim i visokim obrazovanjem 2007., 2010. i 2011. godine .....	48
Graf 14. Struktura gostiju RH prema visini dohotka kućanstava u 2010. i 2014. godini .....	49
Graf 15. Struktura prosječne dnevne potrošnje po osobi u destinaciji u RH za 2007., 2010. i 2014. godinu .....	49

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Elementi sustava turističke destinacije .....	4
Slika 2. Sustav destinacijskog menadžmenta .....	8
Slika 3. Razvojne etape modela upravljanja turizmom .....	13
Slika 4. Trendovi utjecaja na turizam .....	16
Slika 5. Demingov krug .....	22
Slika 6. Travelife Partner i Travelife Certified logo .....	29
Slika 7. Stari i novi logo Hrvatske turističke zajednice .....	36
Slika 8. Shema novog sustava upravljanja turizmom Hrvatske .....	53
Slika 9. Turističke agencije sa Travelife partner certifikatom u RH .....	58

## SAŽETAK

Turizam ništa manje od drugih gospodarskih djelatnosti treba kvalitetno i plansko upravljanje. Turističke se aktivnosti danas odvijaju na područjima turističkih destinacija u kojima se kombinacijom i suradnjom različitih dionika na turističkom tržištu stvaraju i nude turistički proizvodi. Cilj svake turističke destinacije je, poput cilja svakog poduzeća, biti konkurentan i uspješan na globalnom tržištu. Destinacijski menadžment daje nam odgovore na izazove i važnost povezivanja i suradnje svih dionika na turističkom tržištu. Kako se trendovi u turizmu ubrzano mijenjaju, u radu se opisuju i najnoviji trendovi s kojima se turističke destinacije suočavaju i prilagođavaju.

Ako se jednom riječju mora opisati kakav turizam mora biti, onda bi to bilo održiv. Cilj destinacijskog menadžmenta je održivi razvoj i društvena odgovornost. Kvaliteta i društvena odgovornost danas su trend a brojne kompanije slijede ga te danas ponosno ističu zelene certifikate, standarde kvalitete i odgovornog poslovanja.

Turizam je od velikog značaja za hrvatskog gospodarstvo i iako još uvelike prevladava masovni turizam te pasivni odmor, novi trendovi pristižu i u Hrvatsku. Turisti su sve obrazovaniji, više troše, traže dodatnu i raznovrsnu ponudu te doživljaj, za razliku od mira i opuštanja. Iako tržište može samo odgovoriti na neke od tih zahtjeva, za kvalitetno upravljanje turizmom nedostaje sustavne potpore. Sustav turističkih zajednica nedovoljna je podrška razvoju turizma i nedovoljno se brzo transformira u destinacijske menadžment organizacije. Privatni sektor mnogo je ažurniji, brojne turističke agencije postaju prave destinacijske menadžment kompanije, uvode Travelife certifikate, hoteli prate zelene trendove uvođenjem zelenih certifikata a šaroliko stanje u sektoru privatnih iznajmljivača uređuje se regionalnim standardima kvalitete.

## SUMMARY

Tourism needs quality management and planning just as every other branch of economy. Today, tourist activities are being held in the areas called tourist destinations in which tourist products are created by cooperation among various stakeholders within the tourist market. The goal of every tourist destination is to be competitive and successful on the global market, just like of every other company. Destination management gives us the answer on challenges and importance of linking and collaboration between all the stakeholders on the tourist market. As tourism trends are changing rapidly, several tourism trends which tourist destinations are facing are shown in the thesis.

If there is just one word to describe how tourism should be, that would be sustainable. The main goal of destination management is sustainable development and corporate social responsibility. Quality and corporate social responsibility are trending and a lot of companies are proudly highlighting their green certificates, quality standards and corporate responsibility.

Tourism has a huge importance for Croatian economy and despite mass tourism and passive vacation are still prevailing, new trends are coming in. Tourists are more educated, they spend more and are looking for varied activities and experience, not just peace and relaxation. Free market can respond to some of this trends by itself, but there is a lack of system support for a quality management. Tourist board system is not effective in order to support tourism development and is not being transformed enough fast towards the destination management organizations. Private sector is more agile, tourist agencies are becoming destination management companies and are implementing Travelife certificates, hotels are following green industry trends by implementing various certificates, and regional quality standards are making the order in a private accommodation market.