

# Suradnja javnog i privatnog sektora u turizmu

---

**Martić, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:151067>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**«Dr. Mijo Mirković»**

ANA MARTIĆ

**SURADNJA JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA**  
**U TURIZMU**

Diplomski rad

Pula, 2022.

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

**ANA MARTIĆ**

**SURADNJA JAVNOG I PRIVATNOG SEKTORA  
U TURIZMU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303069510, izvanredni student**

**Studijski smjer: Poslovna ekonomija, Turizam i razvoj**

**Predmet: Poduzetništvo u turizmu**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Ekonomika poduzetništva, Trgovina i turizam**

**Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_ Ana Martić \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/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

Martić Ana

U Puli, 27.09., 2022. godine



### IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ Ana Martić \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_ Suradnja javnog i privatnog sektora u turizmu \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 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, \_\_\_\_\_ 27.09.2022. \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis \_\_\_\_\_ *Martić Ana* \_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. UVOD U TURIZAM</b>	<b>3</b>
2.1. Definiranje turizma	5
2.2. Vrste i oblici turizma	7
2.3. Povijesni razvoj turizma	11
<b>3. POVEZANOST TURIZMA I GOSPODARSTVA</b>	<b>17</b>
3.1. Važnost turizma za nacionalno gospodarstvo	20
3.2. Ekonomske funkcije razvoja turizma	22
3.3. Neekonomske funkcije razvoja turizma	25
3.4. Turizam u funkciji strategije gospodarskog razvoja	28
<b>4. PODUZETNIŠTVO U TURIZMU</b>	<b>31</b>
4.1. Suvremeno poduzetništvo	32
4.2. Razvoj menadžmenta	33
4.3. Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Hrvatske	36
4.4. Organizacijski oblici poduzetništva u turizmu	39
<b>5. JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO</b>	<b>42</b>
5.1. Javno-privatna partnerstva i turizam	43
5.2. Prednosti i nedostaci javno-privatnog partnerstva	45
5.3. Modeli udruživanja	48
5.4. Suradnja javnog i privatnog sektora u upravljanju turističkom destinacijom	50
5.5. Primjeri javno-privatnog partnerstva u turizmu u zemlji i inozemstvu	52
5.6. Kritički osvrt	56
<b>6. ZAKLJUČAK</b>	<b>59</b>
<b>7. LITERATURA</b>	<b>61</b>
<b>8. POPIS TABLICA I SLIKA</b>	<b>63</b>
<b>9. SAŽETAK</b>	<b>64</b>
<b>10. SUMMARY</b>	<b>65</b>

## 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je "Suradnja javnog i privatnog sektora u turizmu". Raspravljati o turizmu u današnje vrijeme znatno je teže nego u počecima njegova razvoja. Turizam je stekao status jedne od najmasovnijih, najdinamičnijih i najsloženijih društveno-ekonomskih pojava suvremenoga doba. Turizam zadire gotovo u sve sfere društvenog i gospodarskog razvoja općenito, a međusobno djeluje kompleksno i komplementarno te je duboko inkorporiran u tijekove svakidašnjeg života sveobuhvatnog društva. Budući da turizam spada u red mlađih društveno-ekonomskih pojava, ozbiljnije se počinje istraživati tek polovicom 20. stoljeća, kada je počeo njegov dinamičan rast i razvoj. Tijekom tog razdoblja turizam se ubrzano mijenjao i razvijao, a paralelno s njegovim razvojem mijenjale su se dotadašnje spoznaje i razumijevanja složenosti, mnogoznačnosti, slojevitosti i proturječnosti njegova razvoja. Sve te spoznaje probudile su zanimanja od strane brojnih znanstvenika iz područja humanističkih znanosti. Definiranje turizma je ozbiljan problem za svakoga tko želi istraživati ovaj fenomen. Bez obzira na općeprihvaćenu definiciju, brojne su značajke koje određuju turizam i sve ne mogu biti obuhvaćene jednom definicijom.

Suradnja javnog i privatnog sektora, također ima veliku ulogu u razvoju turizma, što je ujedno i tema ovog diplomskog rada. Glavni cilj jest utvrditi način djelovanja javnog i privatnog sektora, način njihove međusobne suradnje te u konačnici utjecaj na turizam države. Što su to točno javno-privatna partnerstva, kako ona utječu na turizam, koje su im prednosti i nedostaci, kakvi su modeli njihova udruživanja najvažnija su pitanja na koja se daje odgovor u radu. Tu je i prikaz primjera javno-privatnog partnerstva u turističkoj praksi.

Pri izradi rada korištena je različita metodologija. Neke od metoda koje su značajnije uporabljene jesu: metoda analize, povijesna metoda, metoda dokazivanja, metoda klasifikacije te induktivna i deduktivna metoda.

Diplomski rad se sastoji od deset dijelova, pri čemu je uža tematika rada obrađena u četiri dijela – od drugog do petog poglavlja. U drugom poglavlju, koje nosi naslov „Uvod u turizam”, razrađuju se opće teme iz teorije turizma, i to: definicija turizma, vrste i oblici turizma te povijesni razvoj turizma. Povezanost turizma i gospodarstva je tema

trećeg poglavlja. U njemu se detaljnije pojašnjava važnost turizma za nacionalno gospodarstvo, elaboriraju se ekonomske i neekonomske funkcije turizma te ističe uloga turizma u strategiji razvoja gospodarstva. Suvremeno poduzetništvo, razvoj menadžmenta, upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Hrvatske te organizacijski oblici poduzetništva u turizmu detaljno se obrađuju u četvrtom poglavlju naslovljenom „Poduzetništvo u turizmu“. Suradnja javnog i privatnog sektora je u turizmu veoma značajna te se u petom poglavlju naziva “Javno-privatno partnerstvo” toj problematici posvećuje osobita pažnja. U poglavlju se obrađuje pojavnost javno-privatnog partnerstva (JPP) u turizmu, prednosti i nedostaci JPP-a, modeli udruživanja te suradnja javnog i privatnog sektora u upravljanju turističkom destinacijom. Nadalje, analizirani su odabrani primjeri JPP-a u turizmu. Naposljetku, dan je kritički osvrt na predstavljene primjere javno-privatnog partnerstva u domaćem i inozemnom turizmu.

Gledano s povijesnog aspekta, država je, naročito u razvijenim zemljama, poticala razvoj turizma, ali uglavnom iz pozadine. Suradnja javnog i privatnog sektora u turizmu je neizbježna. Preduvjet za pokretanje turizma i razvoj turističke destinacije temelji se na ulaganju u nove, ali i postojeće turističke sadržaje. Javno–privatno partnerstvo generalno označava suradnju tijela javne vlasti i privatnog sektora, a sve kako bi se zadovoljile određene potrebe javnosti. Svaki od partnera ima određene odgovornosti, preuzima razne vrste rizika, ali i ostvaruje različite koristi. Javni sektor ne može sam zadovoljiti rastuće potrebe za uslugama pa s obzirom na to treba potporu raznih sektora iz društva. Važni elementi javno-privatnog partnerstva su transparentnost, povjerenje i zajednički plan.



## 2. UVOD U TURIZAM

Turizam je pojam koji se svakodnevno spominje i postaje opće prihvaćen u društvu. Teško je definirati koliko je zapravo koristan za čovječanstvo i njegovo svakodnevno funkcioniranje. Značenje i snaga turizma u svjetskoj ekonomiji je zaista odlična, ali turizam generira i negativne utjecaje na lokalnu sredinu i kulturu. Pokazalo se kako je proteklih godina njegova otpornost na negativne ekonomske i političke prilike u svijetu sve veća te kako je pokazana otpornost turističkog sektora da se održi i reorganizira. Brojne međunarodne organizacije podržavaju turizam zbog njegova doprinosa svjetskom miru, ublažavanju siromaštva, miješanja kultura i nacija, te ekonomskim probitcima koje generira turistička potrošnja i činjenici da je turizam relativno “čista industrija.”<sup>1</sup> Turizam se također opisuje i kao industrija, ali tu dolazi do problema jer sam nema formalnu produkciju dobara, niti ima outpute i izlazne vrijednosti koje se mogu fizički mjeriti. Važno je reći kako i temeljni sastojci “turističke industrije”, kao što su prijevoz i smještaj, mogu biti različiti u različitim zemljama. Primjerice u Ujedinjenom Kraljevstvu veliki broj turista koristi “bed and breakfast” tj. krevet i doručak, dok se na Tajlandu takva vrsta smještaja ne nudi. Gledano s povijesnog aspekta, turistička aktivnost je relativno novijeg datuma, a danas je nesporno kako je “turistička industrija” od značajne ekonomske važnosti za samo gospodarstvo, ali i ukupan društveni razvoj.

Tolika “popularnost” turizma dovela je do njegova znanstvenog istraživanja, što je postalo sasvim prihvaćeno u svijetu, a znanstvenici pokušavaju odgovoriti na brojna neodgovorena pitanja. Turizam kao predmet proučavanja obuhvaća velik broj različitih gospodarskih sektora i znanstvenih područja, što dovodi do brojnih dodatnih pitanja. Svjetska turistička organizacija (UNWTO) napravila je značajan pomak kod proučavanja, analiziranja, istraživanja, uspoređivanja i svega ostaloga vezano uz turističke podatke kojima se raspolaže, ali isto tako i kod nabave potencijalnih podataka koji mogu koristiti kod ovakve vrste istraživanja. Tradicionalni pristup turizmu temelji se na njegovu reduciranju na skup aktivnosti ili ekonomskih transakcija, dok suvremeni autori naglašavaju važnost post modernih okvira unutar kojih je potrebno

---

<sup>1</sup> C. Cooper, J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, S. Wanhill, Ekonomija turizma: načela i praksa, Ekokon, Split, 2008., str. 4.

analizirati značajnost turizma za pojedinca i cijelu zajednicu. Postoje i dvije funkcije turizma, a one su sljedeće:

1. društvene (humanističke, neekonomske)
2. ekonomske.

Društvene funkcije turizma pridonose humanističkim vrijednostima turizma, što se odnosi na obogaćivanje čovjeka novim spoznajama, doživljajima i aktivnostima, a povezani su s izvornim motivima turističkih kretanja, koji nisu u vezi s postizanjem gospodarskih ciljeva. Dijele se na one s neposrednim djelovanjem, npr. zdravstvene funkcije, i one s posrednim djelovanjem, primjerice obrazovne funkcije. Vezano uz ekonomske funkcije turizma, to su aktivnosti koje su usmjerene na postizanje konkretnih gospodarskih učinaka, bilo to na razini poduzeća ili organizacija koje su izravno ili neizravno uključene u kreiranje turističke ponude, ali i na području turističke destinacije gdje se odvija turistička potrošnja. Ekonomske funkcije dodatno se sistematiziraju u deset temeljnih funkcija, a to su sljedeće: multiplikativna, induktivna, apsorpcijska, konverzijska, akceleracijska i integracijska funkcija, funkcija zapošljavanja, poticanja međunarodne razmjene dobara, uravnoteženja platne bilance te razvoja gospodarski nedovoljno razvijenih područja. Y

U ovome uvodnom djelu potrebno je reći i što je to turistička potražnja, turistička ponuda te turistička potrošnja. Definicije turističke potražnje variraju u zavisnosti od pogleda i stručnog usmjerenja autora, ali moglo bi se reći da prihvatljiva definicija kaže da ona predstavlja određenu količinu roba i usluga koju su turisti spremni kupiti u određenom vremenu i pod određenim uvjetima. Postoje tri osnovne komponente koje zajednički formiraju potražnju za turizmom:

- efektivna ili stvarna potražnja – stvarni broj sudionika uključenih u turizam
- potencijalna ili prigušena potražnja – odnosi se na onaj dio stanovništva koji ne putuju iz nekog od brojnih razloga
- potražnja koja se ne može realizirati – ovdje spadaju osobe koje ne žele ili iz nekog razloga ne mogu putovati.

Kao što je to problem kod turističke potražnje, također postoji problem kod definiranja turističke ponude, a što je rezultat u ovom slučaju postojanja velikog spektra turističkih poslova i organizacija. Jedna od općenitih definicija kaže da je turistička ponuda dio turističkog tržišta na kojem se turistima nude i prodaju robe i usluge, kojima oni

zadovoljavaju svoje turističke potrebe. Turisti putuju u razne turističke destinacije kako bi zadovoljili svoje želje i potrebe, a za to je potrebna njihova potrošnja u destinaciji, što dovodi do zadovoljstva pružatelja turističkih usluga. Sva potrošnja pojedinca u mjestu stalnog boravka za potrebe turističkog putovanja, za vrijeme putovanja u turističko odredište ili pak potrošnja za kupnju roba i usluga u turističkoj destinaciji smatra se turističkom potrošnjom. Ovaj dio rada odnosi se na sam uvod u turizam, dodatna obrada spomenutog pojma obraditi će se u nastavku.

## 2.1. Definiranje turizma

Turizam je aktivnost koja na direktan ili indirektan način utječe na sve sektore gospodarstva, ali također i zahvaća druge društvene, ambijentalne, kulturne i prirodne sadržaje. Višeslojna narav turizma otežava procjenu njegova utjecaja na gospodarstvo. Postoje brojne značajke koje određuju turizam, a sve ne mogu biti objašnjene u jednoj univerzalnoj definiciji, što je razlog za postojanje brojnih njegovih definicija. S obzirom na to da se turizam u svom razvoju stalno mijenja i modernizira, tako brojni teoretičari pokušavaju unijeti u definiciju brojne nove elemente. Prije nego što se definira pojam turizma, potrebno je objasniti tko je turist bez kojeg se turizam ne može odvijati. Opće prihvaćenu definiciju pojma „turist“ dao je E. Cohen koji kaže da je turist dobrovoljni, privremeni putnik koji putuje u očekivanju zadovoljstva koja mu mogu pružiti novosti i promjene doživljene na relativno dugom i neučestalom dvosmjernom putovanju.<sup>2</sup> Definicija turista od strane Svjetske turističke organizacije (UNWTO) je jednostavna i ona kaže da je turist zapravo posjetitelj, točnije “to je osoba koja putuje izvan svoje sredine kraće od 12 mjeseci i čija glavna svrha putovanja nije vezana za obavljanje neke lukrativne aktivnosti u mjestu koje posjećuje.”<sup>3</sup> Jedna od najstarijih definicija turizma je ona koju su osmislili švicarski teoretičari turizma W. Hunziker i K. Krapf 1942. godine i ona glasi: “Turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetilaca nekog mjesta ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova

---

<sup>2</sup> N. Čavlek, M. Bartoluci, D. Prebežac, O. Kesar i suradnici, Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 27.

<sup>3</sup> Ibidem, str. 26.

privredna djelatnost.”<sup>4</sup> Navedena definicija je općeprihvaćena u svijetu i danas se uvelike upotrebljava, a njezino dublje značenje upućuje na to da turizam nije isključivo gospodarska aktivnost, nego ga treba prihvatiti i kao aktivnost pomoću koje se čovjek ostvaruje. Kao što je već rečeno postoje brojne definicije turizma, a sljedeću definiraju C. R. Goeldner i suradnici 2000. godine i ona glasi: “Turizam je skup pojava i odnosa proizašlih iz interakcije turista, davatelja usluga, država i lokalnih zajednica domaćina u procesu privlačenja i ugošćavanja tih turista i drugih posjetitelja.”<sup>5</sup>

Brojne definicije turizma neki naši autori pokušali su razvrstati u nekoliko skupina vodeći se prema obilježju privremene migracije, prema povezanosti heterogenosti turizma kao društveno-ekonomske pojave, prema utvrđenom pojmu turista i prema biti turističke pojave. Bez obzira na prethodno navedeno, definicije turizma moguće je svrstati u dvije osnovne skupine, a to jesu:

- definicije s pozicije potražnje i
- definicije s pozicije ponude.

Danas je u većini zemalja prihvaćena opća koncepcijska definicija turizma koju je predložio UNWTO i koja se može ubrojiti u definicije s pozicije turističke potražnje, a glasi: “Turizam uključuje aktivnosti proizašle iz putovanja i boravka osoba izvan njihove uobičajene sredine ne dulje od jedne godine radi odmora, poslovnog putovanja i drugih razloga nevezanih uz aktivnosti za bi primili ikakvu naknadu u mjestu koje posjećuju.”<sup>6</sup> Što se tiče definicija usmjerenih na turističku ponudu, njih je znatno manje u odnosu na broj definicija koje obuhvaćaju turističku potražnju. Jedna od predloženih definicija sa stajališta turističke ponude je sljedeća: “Turizam je privremeno kretanje u destinaciju izvan uobičajenog mjesta stalnog boravka i rada koje uključuje aktivnosti za vrijeme boravka u destinaciji i usluge kojima se zadovoljavaju potrebe turista.”<sup>7</sup> Bez obzira na definiciju turizma koja je idealna za pojedinca, najbitnije je što sve one u kontekst stavljaju putovanja iz zadovoljstva izvan uobičajene sredine i potrošnju sredstava stečenih u domicilu, a potrošenih u turističkom odredištu.

---

<sup>4</sup> Ibidem, str. 29.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 29.

<sup>6</sup> Ibidem, str. 30.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 31.

## 2.2. Vrste i oblici turizma

U teoriji i praksi, turizam se jednostavno dijeli na sljedeće dvije vrste turizma:

1. Masovni turizam
2. Alternativni ili održivi turizam.

Masovni turizam podrazumijeva velik broj turista, organizirano putovanje, paket-aranžmani agencija i turoperatora, niske cijene usluga i sl. Alternativni, odnosno održivi turizam podrazumijeva alternativu sadržajima i ponašanju turista, ponuda u ravnoteži s okruženjem, a motivi turista su u glavnom fokusu. Turizam je vrlo složena i slojevita društveno-ekonomska pojava i moguće ga je analizirati i raščlanjivati po različitim kriterijima. Cilj kriterija koji se pri tome najčešće primjenjuju je pobliže geografski locirati turista i njegovu potrošnju kako bi se mogli analizirati utjecaji turizma u određenoj destinaciji.<sup>8</sup> S obzirom na prethodno navedeno, UNWTO za potrebe svog metodološkog instrumentarija praćenja ekonomskih učinaka turizma na gospodarstvo neke država, odnosno Turističku satelitsku bilancu (TSA – *Tourism Satelitte Account*), razlikuje sljedeće vrste turizma:

- domaći turizam
- receptivni (ulazni) turizam
- emitivni (izlazni) turizam
- interni (unutarnji) turizam
- nacionalni turizam
- međunarodni turizam
- intraregionalni turizam
- interregionalni turizam.

---

<sup>8</sup> Ibidem, str. 36.

Tablica 1. Vrste turizma s aspekta Turističke satelitske bilance (TSA)

<b>Domaći turizam</b>	Uključuje unutarnja turistička putovanja domicilnog stanovništva u različite destinacije unutar granica vlastite zemlje.
<b>Receptivni (ulazni) turizam</b>	Uključuje turiste nerezidente koji borave u promatranoj zemlji.
<b>Emitivni (izlazni) turizam</b>	Uključuje turistička putovanja rezidenata u druge zemlje.
<b>Interni (unutarnji) turizam</b>	Podrazumijeva kombinaciju i ukupnost domaćeg i receptivnog turizma.
<b>Nacionalni turizam</b>	Uključuje sva turistička putovanja domicilnog stanovništva u zemlji i inozemstvu.
<b>Međunarodni turizam</b>	Uključuje kombinaciju, ukupnost receptivnog i emitivnog turizma.
<b>Intraregionalni turizam</b>	Uključuje sva turistička putovanja stanovnika jedne zemlje određene regije u drugu zemlju te iste regije.
<b>Interregionalni turizam</b>	Podrazumijeva turistička putovanja stanovnika jedne zemlje određene regije u drugu zemlju, ali izvan te regije.

Izvor: Izrada autorice.

Postoje mnogobrojni kriteriji pomoću kojih se može pobliže odrediti, analizirati i raščlaniti pojedine vrste turizma. Najčešće korištene kriterije prikazuje Tablica 2.

Kako postoje masovni i alternativni oblici turizma, bitno je napomenuti da se od 1990-ih sve učestalije u teoriji i praksi počinje koristiti termin "specifični oblici turizma" (eng. *Special interest tourism*). Neki od naših autora takav oblik turizma nazivaju i selektivnim turizmom, što je semantički neprihvatljivo. Specifične oblike turizma moguće je definirati kao posebnu skupinu turističkih kretanja koja su uvjetovana određenim, dominantnim turističkim motivom koji turističkog potrošača pokreće na putovanje u destinaciju čija je turistička ponuda sadržajima prilagođena ostvarenju doživljaja vezanih uz dominantan interes tog potrošača.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ibidem, str. 40.

Tablica 2. Vrste turizma s obzirom na različite kriterije

Kriteriji podjele turizma	Vrste turizma
Duljina trajanja boravka turista	izletnički, vikend turizam i boravišni turizam
Stupanj mobilnosti turista	stacionarni, mobilni i tranzitni turizam
Dobna struktura turista	dječji, omladinski, obiteljski i turizam "treće dobi"
Nacionalna pripadnosti	domaći i inozemni turizam
Način organizacije putovanja	individualni, organizirani i mješoviti
Tržište na kojem se odvija organizacija putovanja	emitivni i receptivni turizam
Broj sudionika	individualni i grupni
Godišnje doba	ljetni i zimski turizam
Intenzitet korištenja prihvatnih kapaciteta	predsezonski, sezonski, posezonski i izvansezonski turizam
Prema prostornom obuhvatu	lokalni, regionalni, nacionalni, međunarodni, interregionalni, intraregionalni turizam.
Prema prostoru na kojem se odvija turističko putovanje	Primorski, planinski, termalno-kupališni, gradski, seoski, jezerski turizam.
Prema utjecaju na platnu bilancu	Aktivni i pasivni turizam.
Ostale vrste turizma	npr. elitni, radnički, socijalni turizam i sl.

Izvor: Izrada autorice.

Specifične oblike turizma također je moguće razvrstati u dvije osnovne skupine, a to su:

1. Specifični oblici turizma zasnovani na prirodnim resursima (npr. zdravstveni, sportski, nautički turizam) (Slika 1. i Slika 2.),
2. Specifični oblici turizma zasnovani na društvenim resursima (npr. kulturni, gastronomski, turizam događaja).

## Slika 1. Zimski turizam



Izvor: Cimerfraj.hr - svijet iznajmljivanja smještaja. Zimski turizam.  
<[https://www.cimerfraj.hr/slike/zajednica/Zimski\\_turizam.jpg](https://www.cimerfraj.hr/slike/zajednica/Zimski_turizam.jpg)> (1.09.2022.)

## Slika 2. Sportski turizam



Izvor: Hamdočamo. Vrbas - rafting.  
<[https://hamdocamo.files.wordpress.com/2015/04/vrbas\\_rafting\\_2\\_752440499.jpg](https://hamdocamo.files.wordpress.com/2015/04/vrbas_rafting_2_752440499.jpg)> (1.09.2022.)

Potrebno je naglasiti kako je danas za većinu ljudi turizam postao dio svakodnevnice i neka vrsta životnog stila, što potvrđuje uzrečica "Putujem - dakle, postojim!"



## 2.3. Povijesni razvoj turizma

Za proučavanje turizma povijest je poučna, ponajviše zbog informacija o događajima u prošlosti u kojima se nalazi sjeme budućeg razvoja turizma. Mnogo povijesnih inovacija još uvijek je zanimljivo suvremenog turistu, kao što je to primjerice lječilišna arhitektura, arhitektura starih gradova poput Beča i sl. Turizam je relativno nova pojava, a termini “putovanja” i “putnik” koristili su se kako bi se isticala kvaliteta putovanja u ranijim stoljećima. Ta su putovanja uglavnom bila povezana s bogatim, obrazovanim pojedincima. Tijekom srednjeg vijeka pa sve do kraja 16. st. stanovništvo koje je živjelo u poljoprivrednim zajednicama bilo je statično i rijetko je putovalo izvan mjesta stalnog boravišta. Čak i s početkom industrijske revolucije, koja je počela u 18. st., uz razvoj gradova i tvornica, samo je bogata “elitna” klasa koristila slobodno vrijeme i putovala, dok su radnici radili u mjestu boravka (*in situ*).<sup>10</sup> Kada se pojavila industrija, slobodno vrijeme i odmor, imali su tendenciju smanjivanja. Putovanja su se uglavnom svodila na putovanje radi hodočašća ili odlaska u ratove, a najviše su putovali državni dužnosnici, sveučilišni studenti ili nastavnici, zemljoposjednici, ali tu nije bilo riječ o velikom broju putovanja. Ekspanzija turističkih putovanja bila je potaknuta rastom stanovništva i bogatstva u 18. st., tj. klasičnim odrednicama potražnje – slobodnim vremenom, rastom dohotka i potrošačkih sklonosti, kako se to danas naziva.<sup>11</sup> Postoje četiri faze razvoja turizma (Tablica 3.).

Rimske ceste osiguravale su učinkovitu putnu i komunikacijsku mrežu Europe. Međutim, nakon propasti rimskog carstva, kopneni promet slabo se razvijao tijekom srednjeg vijeka, a neki su se prometni pravci u potpunosti stagnirali. Što se tiče srednjeg vijeka, ratovi i hodočašća su počeli pokretati putovanja ljudi. Osim ratova i hodočašća putovanja su potaknuli reformacija i sekularizacija obrazovanja, a od 17. st. Putovanje je prihvaćeno kao dio obrazovnog procesa. Vezano uz putovanja radi obrazovanja, Lord Shaftesbury navodi sljedeće: “Pod poznavanjem svijeta mislim da ono koje dolazi iz čovjekova opažanja i iz upoznatosti s običajima i načinima drugih nacija; za neke poznavanje s njihovom politikom, vlasti, religijom; jednom riječju, za proučavanje i razmatranje ljudi onako kako se oni predstavljaju na velikoj pozornici svijeta u različitim oblicima i različitim pojavama.”<sup>12</sup> Veliku pažnju privlače također i

---

<sup>10</sup> L. J. Lickorish, C. L. Jenkic, Uvod u turizam, Ekokon, Split, 2006., str. 23.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 24.

<sup>12</sup> Ibidem, str. 28.

putovanja iz zdravstvenih interesa, a do njegovog znatnijeg razvoja došlo je u 18. st. Prvo je došlo do razvoja kopnenih mjesta s ljekovitim vodama, a nakon toga je uslijedio razvoj morskih obalnih destinacija.

Tablica 3. Faze razvoja turizma

<b>Faza</b>	<b>Vrijeme</b>	<b>Način putovanja</b>	<b>Motivacija</b>	<b>Sudionici</b>
<b>pretfaza</b>	do 1850.	pješice na konju kočijom dijelom brodom	nomadi hodočasnici ratovi otkrića obrazovanje	elita plemstvo obrazovni poslovni ljudi
<b>početna faza</b>	1850.-1914.	vlak (tuzemstvo) parobrod (inozemstvo)	odmor	novi srednji stalež
<b>razvojna faza</b>	1914.-1945	vlak automobil autobus avion (linijski)	liječenje odmor trgovina	imućni radnici
<b>visoka faza</b>	od 1945.	automobil avion (čarter)	obnavljanje odmor slobodno vrijeme	svi slojevi (u razvijenim zemljama)

Izvor: N. Čavlek, M. Bartoluci, D. Prebežac, O. Kesar, Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 43.

Daljnjem razvoju turizma doprinijela je modernizacija cesta i kanala. Brze ceste najbrže su se razvijale u Britaniji, gdje je tek u početku razvoja postojalo njih već 22.000 milja. Pažnju je početkom 19. st. privukla poštanska kočija, kojom su se obavljale razne usluge, konkretnije 30 usluga svakoga dana. Željeznica je dovela do velike eksplozije turističkih putovanja, što je doprinijelo razvoju gospodarstva i društvene vrijednosti. Godine 1830. otvorena je prva putnička željeznička pruga, Liverpool – Manchester (Slika 3.). Razvoj željeznica, prvobitno u Britaniji, a kasnije u ostalim Europskim zemljama i Sjevernoj Americi, dogodio se naglo. Također, bitna godina za turizam bila je 1841. kada je Thomas Cook uveo prvi paket aranžman, što je uključivalo prijevoz, smještaj i aktivnosti, odnosno zadovoljstva na željenom turističkom odredištu.

Slika 3. Prva svjetska željeznica



Izvor: Puntomarinero.com. <[https://puntomarinero.com/images/the-worldand-39-s-first\\_6.jpg](https://puntomarinero.com/images/the-worldand-39-s-first_6.jpg)> (2.09.2022.)

Podaci iz Tablice 4. pokazuju rast putničkog prometa iz Britanije na Kontinent, ali isto tako i vrlo malu razinu prometa u razdoblju od 1891. do 1900. godine. Potrebno je istaknuti i razdoblje između dva svjetska rata, odnosno razdoblje od 1918. do 1939. godine. Navedeno razdoblje obilježeno je velikom svjetskom gospodarskom recesijom koja je započela 1930. g. Rat je donio promjene u ponašanju, veća očekivanja pojedinaca, životni standard se naglo digao, ali isto tako zanimanje za mir i razumijevanje je postalo vrlo bitan za svakog pojedinca, ali i cjelokupnu zajednicu.

Tablica 4. Putnici iz Britanije u Europu, 1891. - 1900.

<b>Godina</b>	<b>Broj putnika</b>	<b>Godina</b>	<b>Broj putnika</b>
1891.	418.003	1886.	479.913
1892.	405.998	1897.	569.150
1893.	35.362	1898.	590.150
1894.	477.318	1899.	609.570
1895.	493.946	1900.	669.292

Izvor: L. J. Lickorish, C. L. Jenkic, Uvod u turizam, Ekokon, Split, 2006., str. 35.

Razdoblje poslije Drugog svjetskog rata, odnosno razdoblje nakon 1945. godine, naziva se fazom modernog turizma. Navedena faza traje još i dan danas.

**Povijesni razvoj turizma u Republici Hrvatskoj.** U Republici Hrvatskoj turizam se razvijao u nekoliko faza, a brojni teoretičari turizma pokušali su definirati periodizaciju razvoja turizma. I. Antunac<sup>13</sup> je svoju periodizaciju iznio na temelju analize svjetske turističke literature te je definirao četiri faze razvoja turizma u Hrvatskoj, a to su:

- kraj 19. st.
- razdoblje od početka 20. st. do kraja Prvog svjetskog rata
- razdoblje od kraja Prvog svjetskog rata do kraja Drugog svjetskog rata
- razdoblje nakon Drugog svjetskog rata.

B. Pirjevec i O. Kesar<sup>14</sup> podijelili su faze razvoja turizma u Hrvatskoj na četiri etape, a u definiranju vremenskih intervala pojedinih razvojnih faza vodili su se kriterijem svjetskih ratova i Domovinskog rata u Hrvatskoj te tako razlikuju:

- razdoblje do Prvog svjetskog rata (1850.-1914.)
- razdoblje između dva svjetska rata (1918.-1939.)
- razdoblje od Drugog svjetskog rata do 1990.
- razdoblje novije hrvatske povijesti do danas.

Kako je prethodno spomenuto da je veći broj teoretičara pokušao odrediti periodizaciju turizma u Hrvatskoj, osim već spomenutih autora i B. Vukonić je predložio periodizaciju turizma u šest faza. Navedeno prikazuje Tablica 5.

Tablica 5. Šest faza razvoja turizma u Hrvatskoj prema B. Vukonić

<b>prva faza</b>	razdoblje preteča turističkog razvoja ili pojava sličnih turizmu
<b>druga faza</b>	kraj 19. st., odnosno faza znatiželje
<b>treća faza</b>	razdoblje od početka 20. st. do kraja Prvog svjetskog rata, odnosno faza "osvješćivanja".
<b>četvrta faza</b>	razdoblje između dva svjetska rata, odnosno faza prvih postignuća
<b>peta faza</b>	razdoblje nakon Drugog svjetskog rata, odnosno faza intenzivnog turističkog razvoja
<b>šesta faza</b>	razdoblje od 1991. do početka 21. st., odnosno faza oporavka i konsolidacije turističkog života u Hrvatskoj

Izvor: N. Čavlek, M. Bartoluci, D. Prebežac, O. Kesar i ostali suradnici, Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 45.

<sup>13</sup> Ibidem, str. 44.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 45.

Kod Prve faze razvoja turizma potrebno je istaknuti važnost hodočašća i osnivanja prvih lječilišnih središta, kao što su Daruvarske Toplice, Varaždinske Toplice (Slika 4.), Stubičke Toplice.

Slika 4. Varaždinske Toplice



Izvor: Sjever.hr. Aquafest. <<https://sjever.hr/wp-content/uploads/2021/06/aquafest-5.jpg>> (2.09.2022.)

Drugu fazu razvoja turizma u Hrvatskoj obilježava približavanje udaljenih mjesta izgradnjom prometnica (ceste i željeznice). Također, veliki značaj pridaje se otvaranju prvih hotela, ponajprije u Opatiji (Slika 5.), ali i Zagrebu, Zadru, Crikvenici, Samoboru, Dubrovniku itd. Osim prometne infrastrukture i hotela, pišu se prvi turistički vodiči, organiziraju istraživačka putovanja i sl.

Slika 5. Villa Angiolina



Izvor: Turistička zajednica grada Opatije. Visit Opatija. <<https://www.visitopatija.com/storage/userfiles/images/7.jpg>> (2.09.2022.)

Razdoblje Treće faze razvoja turizma u Hrvatskoj obilježila su, može se reći, turbulentna društvena i politička zbivanja. U tom razdoblju, kako kažu povijesna istraživanja, afirmirali su se zdravstveno - turistički centri na Jadranu, što se odnosi na Hvar, Crikvenicu, Opatiju itd.

Četvrta faza razvoja turizma u Hrvatskoj trajala je između dva svjetska rata. Taj period zabilježio je rast turističkog prometa na prostoru današnje Hrvatske, unapređuje se i pravna regulativa, što je naravno bio preduvjet za daljnji razvoj samog turizma. Nadalje, otvaraju se mnogobrojni smještajni kapaciteti, a inozemni promet nadmašio je sva očekivanja. U Hrvatskoj je 1938. godine ostvareno više od 90% svih inozemnih i više od 33% svih domaćih turističkih noćenja u tadašnjoj Jugoslaviji.<sup>15</sup> Potrebno je naglasiti da je u toj fazi razvoja došlo i do konverzije zimske, "klimatske" u ljetnu, "kupališnu" sezonu.

Razdoblje nakon Drugog svjetskog rata do 1991. godine obilježeno je kao Peta faza razvoja turizma u Hrvatskoj, što je i rezultiralo intenzivnim razvojem turizma. Može se podijeliti u dvije faze, odnosno etape. Prva faza obuhvaća razdoblje koje se temeljilo, uglavnom, na obnovi zemlje koja je stradala od ratnih zbivanja pa sve do privredne reforme 1965. godine, kada dolazi do promjene u načini upravljanja gospodarstvom. Samom reformom, Hrvatska ulazi u drugo razdoblje intenzivnog razvoja, a ta faza nazvana je i "zlatnim dobom hrvatskog turizma" i trajala je sve do 1975. godine. Godinama nakon toga, turizam u Hrvatskoj je bilježio znatan rast i razvoj. Posljednju, šestu fazu razvoj pratila je u većoj mjeri privatizacija i rekonstrukcija turističkog sustava.

---

<sup>15</sup> Ibidem, str. 46.

### 3. POVEZANOST TURIZMA I GOSPODARSTVA

Turizam je vrlo složena društvena i ekonomska pojava, koja zahtjeva kompliciranu organizaciju koja će činiti sam turistički sustav. Sustav organizacije dijeli se na dva osnovna podsustava, a to su sljedeći:

1. podsustav koji se odnosi na turistički subjekt
2. institucionalni podsustav koji zahvaća organizaciju u turističkom mjestu, turističkom poduzeću i turističkim društvenim organizacijama.

Na turistički sustav djeluju ekonomsko, društveno, političko, tehnološko i ekološko okruženje, ali isto tako i sam turistički sustav, u većoj ili manjoj mjeri, djeluje na ta okruženja. Naravno da organizacija turizma ima velik utjecaj i na njegov razvoj, ali uz razvoj utječe i na kreiranje i provođenje razvojne stabilizacijske turističke politike, planiranje, legislativu, statističko praćenje i sl. Turizam se u Hrvatskoj počeo proučavati kao složena društveno-ekonomska i sociološka pojava tek u drugoj polovici 20. st. Razlozi koji navode na mogućnost i potrebu definiranja turizma kao složenog ekonomskog sustava (a unutar njega traženje i definiranje stanja ravnoteže, stabilnosti i optimalnosti tog sustava) su višestruki. Među njima se kao najvažniji izdvajaju sljedeći:

- turizam je kompleksna društveno-ekonomska pojava, s vrlo jakim utjecajem na gotovo sve aktivnosti sredine u kojoj nastaje,
- turizam posjeduje veliku snagu disperzije, direktnim ili indirektnim putem,
- turizam nije statična društveno-ekonomska pojava, nego je podložan stalnom kretanju,
- svaki element (komponentu) turizma moguće je definirati u vremenu i prostoru,
- kvantitativne promjene prouzrokuju ujedno i kvalitativne promjene, stvarajući odgovarajuće razine razvoje užeg ili šireg područje na kojem turizam djeluje. Time se ujedno naglašava i jedinstvo kretanja i razvoja kao jedan od karakteristika društveno-ekonomskog sustava;
- u turizmu je naglašena povratna sprega između njegovih elemenata (komponenta), što nalazi svojeg odraza naročito u međusobnim odnosima njegove strukture, odnosno u njegovim međusektorskim pa i međuregionalnim odnosima,

- u turizmu kao sustavu moguće je proučavati i definirati određena stanja (ravnoteže, stabilnosti i optimalnosti) i time utjecati na razinu i kvalitetu razvoja.<sup>16</sup>

Neke zemlje smatraju da je turizam izlaz iz gospodarskih i socijalnih problema, dok druge države smatraju turizam djelatnošću koja će samo dodatno poticati opći razvoj gospodarstva. Neke od koristi koje turizam donosi svakom gospodarstvu jesu povećanje dohotka, povećanje zapošljavanja, kapitalnih ulaganja, javnih prihoda te poticanje regionalnog rasta i razvoja. Naravno, uz sve te pozitivne strane turizma u gospodarstvu, dolaze i negativne strane, odnosno posljedice učinka turističkih zbivanja, npr. negativne promjene u društvu i okolišu, u vlasti i lokalnim društvenim zajednicama na turistički receptivnim područjima itd. Za kvalifikaciju ukupnih ekonomskih koristi koje proizlaze iz razvoja turizma na nekom području prethodno je nužno definirati mjesto ili obuhvat turizma u strukturi (nacionalnog) gospodarstva, odnosno utvrditi koje sve gospodarske djelatnosti i u kojoj mjeri čine gospodarsku strukturu turizma.<sup>17</sup>

U Tablici 6. prikazana je terminologija i ekonomika poduzeća kao posebna područja primjene izvan ekonomije. Zaključak koji se može izvesti iz prikazanog tabličnog prikaza jest taj da je i turizmologija znanstvena disciplina, koja je kao i druge brojne znanstvene discipline nezamisliva bez teorije sustava te da se i u turizmologiji koriste razne metode. Odnos turizma, kao specifičnog segmenta finalne potrošnje, s gospodarskim sustavom moguće je objašnjavati na isti način na koji se objašnjava odnos svakog standardnog segmenta finalne potrošnje (to su: investicije, osobna potrošnja, javna ili proračunska-nekadašnja opća i zajednička-potrošnja, izvoz te saldo povećavanja/smanjenja zaliha) s gospodarskim sustavom.<sup>18</sup>

---

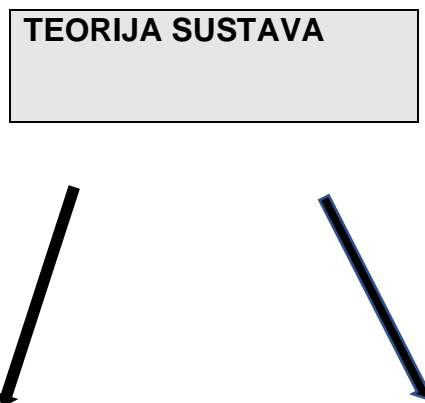
<sup>16</sup> B. Blažević, Turizam u gospodarskom sustavu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007, str. 52.

<sup>17</sup> N. Čavlek, M. Bartoluci, D. Prebežac, O. Kesar i ostali suradnici, op. cit. str. 237.

<sup>18</sup> B. Blažević, op. cit., str. 78.



Tablica 6. Teorija sustava



Područja primjene		Način primjene metoda sustavne analize
Biologija	Informatika	Analogno rasuđivanje
Ekologija	Biologija	Matematička logika
Ekonomija	Turizmologija	Teorija igara
Psihologija	Automatika, robotika	Modeliranje, simuliranje, optimiziranje
Psihoanaliza	Administracija	Grafički jezik
Ostale društvene znanosti	Ekonomika poduzeća	
Političke nauke	Geografija	
Medicina		

Izvor: B. Blažević, Turizam u gospodarskom sustavu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007., str. 54.

U manje razvijenim zemljama, pozitivan razlog zbog čega bi se sam turizam trebao što više razvijati jest jačanje pozicije u međunarodnoj razmjeni, najbrži način rješavanja problema u platnoj bilanci, brže rješavanje problema vezanih uz nezaposlenost, brži razvoj nedovoljno razvijenih područja i sl. Kod razvijenih zemalja razvoj turizma potaknuo je stanovništvo na svijest o važnosti zaštite okoliša te sve češće prihvaćanja koncepta održivog razvitka kao općeg razvojnog obrasca koji će poticati dodatan razvoj samog turizma.

### 3.1. Važnost turizma za nacionalno gospodarstvo

Važnost turizma za gospodarstvo vidi se u svim dijelovima BDP-a, a obuhvat turizma kao integralnog sustava i njegov razvoj zadiru u gotovo sve segmente nacionalnog gospodarstva. Naravno, važnost turizma za nacionalno gospodarstvo proizlazi iz njegovih brojnih ekonomskih funkcija i učinaka, a velik naglasak stavlja se i na odnose koji nastaju prilikom djelovanja turizma. Osim ekonomskih učinaka turizma, vrlo važni su i sociokulturološki i ekološki aspekti, koji svaki svojim djelovanjem i resursnim ograničenjima čine tzv. trokut održivosti u razvojnom smislu. Izostankom bilo kojeg od ova tri aspekta neće se postići ravnoteža na kojoj počiva dugoročno održivi razvoj turizma.

Kada se spominje BDP, većina izdataka turista će se uračunati u osobnu potrošnju (C). Pod investicije (I) spada svako trošenje novca od strane poduzeća za obavljanje poslova vezanih uz turizam, a pod uvoz (M) onaj novac koji je turist potrošio za prijevoz u vlasništvu inozemnog poduzeća. U slučaju obrnute situacije taj će novac biti uračunat pod izvoz (X), tj. kad se prodaju usluge prijevoza i ostale turističke usluge od strane domaćeg poduzeća inozemnim turistima. Bit razvoja turizma najviše se vrednuje njegovim ekonomskim koristima koje u manjoj ili većoj mjeri pridonose razvoju nacionalnog, regionalnog i lokalnog gospodarstva. ekonomske koristi razvoja turizma imaju pozitivan učinak na javni, privatni, neprofitni sektor, ali isto tako i na samo lokalno stanovništvo što je i najbitnije. Turistički receptivni prostor zajedno s lokalnom društvenom zajednicom nosi najveći teret razvoja turizma. Koristi lokalne zajednice od turizma najviše se očituju u zapošljavanju domaćih rezidenata i sticanje dohotka, što utječe na očuvanje demografske strukture lokalne društvene zajednice. Osim povećanja dohotka i zapošljavanja, razvoj turizma ima druge pozitivne učinke za lokalno stanovništvo, npr. brojne zanimljivosti i programi, bogatije ponude raznim proizvoda i usluga koji ostaju na raspolaganju lokalnom stanovništvu, iako su prvobitno namijenjeni turistima. Lokalno stanovništvo "zauzvrat" trebalo bi sudjelovati u politici razvoja turističke destinacije i aktivno se uključivati u turističke sadržaje, uz to trebali bi se prilagođavati suvremenim trendovima u razvoju turizma. Rastom turističke potražnje, dohotka i životnog standarda lokalnog stanovništva, privlačenjem i realizacijom kapitalnih ulaganja privatnog sektora te zapošljavanjem na svim razinama, stvara se rastuća osnovica za prikupljanje svih oblika poreza (porez na

dodanu vrijednost, dohodak i dobit te ostalih poreza kao što su trošarine, porez na potrošnju, prirez itd.), doprinosa (mirovinsko i zdravstveno osiguranje) i drugih pristojbi (npr. boravišna pristojba) koje javni sektor prikuplja za financiranje infrastrukturnih i drugih projekata.<sup>19</sup> Javni sektor mogao bih se pomalo izdvojiti kod zainteresiranosti za razvojem turizma jer mu osigurava velike prihode iz brojnih različitih djelatnosti, ali također i zbog javno-privatnog partnerstva koji se često koristi za upravljanje velikim razvojnim projektima. Neke od koristi kod ovakvih oblika partnerstva jesu npr. brža realizacija projekata, manji ukupni troškovi, kvalitetnija usluga, društvena odgovornost, učinkovitije upravljanje resursima itd. Privatni sektor pak ima drugačije vrste koristi koje proizlaze iz razvoja turizma, a one se ogledaju ponajprije u mogućnosti stjecanja prihoda po osnovi korištenja javnog dobra radi ekonomske, odnosno turističke valorizacije. Strukovne organizacije i udruge neprofitnog karaktera (npr. Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela), one isto generiraju određene ekonomske koristi. Neke od tih koristi jesu, primjerice uvođenje i reguliranje standarda poslovanja, poticanje suradnje među udrugama u sustavu turizma i s turizmom povezanih djelatnosti itd. Naravno da je najvažnije ekonomska korist vezana uz razvoj turizma sama potrošnja nerezidenata čija se potrošnja financira novcem stečenim izvan nacionalnog gospodarstva turistički receptivne zemlje. Uz mnogobrojne prednosti koje razvoj turizma donosi u određenom nacionalnom gospodarstvu, vezano uz to generiraju se i određeni troškovi i štete; na njim treba utjecati i pokušati ih sanirati. Ekonomski troškovi razvoja turizma dijele se:

1. prema karakteru (ekonomski, društveni i ekološki) i
2. prema vremenu potrebnom za njihovu sanaciju (kratkoročni i dugoročni).

Svi spomenuti troškovi, bez obzira na razlog nastojanja, trebaju se tretirati kao troškovi koji su nastali radi razvoja turizma.

---

<sup>19</sup> N. Čavlek, M. Bartoluci, D. Prebežac, O. Kesar i ostali suradnici, op. cit., str. 254.

### 3.2. Ekonomske funkcije razvoja turizma

Ekonomske funkcije turizma jesu aktivnosti koje su usmjerene na postizanje konkretnih gospodarskih učinaka, primjerice izvoz roba i usluga, turistička potrošnja, poboljšanje devizne bilance, razvoj nedovoljno razvijenih područja i sl. Željeni učinci odnose se na razini cijelog poduzeća i organizacija koje su izravno ili neizravno uključene u kreiranje turističke ponude, ali također i na području turističke destinacije gdje se odvija pojedina faza turističke potrošnje. Tek detaljnim raščlanjivanjem gospodarske strukture turizma i utvrđivanjem njegova obuhvata u gospodarskom sustavu zemlje, može se prepoznati njegova složenost koji proizlazi iz fragmentiranosti i disperziranosti u skoro svim segmentima nacionalnog gospodarstva. Već je ranije spomenuto da korist turizma u gospodarskog sustavu proizlazi iz njegovih ekonomskih funkcija, stoga je potrebno svaku pojedinu funkciju detaljnije objasniti, kako bi se važnost turizma u nacionalnom gospodarstvu dublje razumjela. Ekonomske funkcije turizma tako se dijele u 10 skupina, a to su sljedeće:

1. multiplikativna funkcija,
2. induktivna funkcija,
3. konverzijska funkcija,
4. funkcija zapošljavanja,
5. apsorpcijska funkcija,
6. funkcija poticanja međunarodne razmjene dobara,
7. integracijska funkcija,
8. akceleracijska funkcija,
9. funkcija uravnoteženja platne bilance,
10. funkcija razvoja gospodarski nedovoljno razvijenih područja.

Multiplikativna funkcija odnosi se na opisivanje snage turizma u multipliciranju dohotka ostvarenog u inicijalnoj fazi realizacije turističke potrošnje. Gospodarski proces cirkulacije sredstava ostvarenih u inicijalnoj potrošnji i dalje se nastavlja u nekoliko faza na nižim razinama, a to je posljedica složenosti turističkih usluga. Svaki privremeni posjetitelj koji troši svoj raspoloživ novac koji je stečen izvan turistički receptivnog prostora na proizvode i usluge koji su ponuđeni u samoj turističkoj ponudi, nesvjesno potiče niz međusobno uvjetovanih gospodarskih aktivnosti i interakcija.

Ekonomski učinci turističke potrošnje, nastali na temelju njegove multiplikativne funkcije, dodatno se dijele na:

- Izravne ekonomske učinke turističke potrošnje – npr. ostvaren prihod nekog ugostiteljskog objekata od naplaćene jedne usluge wellnessa od turista koji je bio smješten u tom objektu.
- Neizravne ekonomske učinke turističke potrošnje – npr. troškovi izgradnje subjekta koji je namijenjen za potrebe turizma, kojim osoba koja financira tu izgradnju ostvaruje prihode na temelju turizma, budući da taj objekt najvjerojatnije ne bi ni postojao da se ne gradi radi turističkih potreba.
- Inducirane ekonomske učinke turističke potrošnje – npr. učinci nastali povećanjem kupovne moći rezidenata, odnosno lokalnog stanovništva.

Zaključno, teorija multiplikatora polazi od činjenice da ukupan ekonomski učinak turističke potrošnje proizlazi iz cirkulacije turističke potrošnje kroz više gospodarskih ciklusa, a čine ga zbroj izravnih, neizravnih i induciranih učinaka te potrošnje.<sup>20</sup>

Induktivna funkcija turizma usko je povezana s multiplikativnom funkcijom, a nastaje zbog multiplikativnih učinaka turističke potrošnje, pod određenim tržišnim uvjetima. Induktivna funkcija počinje stvarati potrebu za pokretanjem nove i povećanjem postojeće ponude u proizvodnji dobara i pružanju usluga na lokalnoj i regionalnoj razini. Definicija induktivne funkcije turizma počiva na činjenici da osnovni interes nositelja gospodarske aktivnosti na razini turističke destinacije nije sama turistička potrošnja ni izravna dobit što bi pojedini gospodarski subjekti realizirali iz same prodaje svojih proizvoda i usluga turizmu, nego uloga te turističke potrošnje u indukciji povećanih ukupnih učinaka proizvodnje, odnosno pružanja usluga.<sup>21</sup>

Treća funkcija naziva se konverzijska funkcija turizma, ona se može definirati kao sposobnost turizma u pretvaranju neprivrednih resursa u privredne, koji da nisu uključeni u turizam kao takvi ne bi ostvarivali nikakve ekonomske učinke. U RH takvih resursa ima mnogo, primjerice tu možemo spomenuti nenaseljena i neizgrađena područja u blizini morske obale, koji bi postali vrlo željena lokacija ukoliko bi se uključili u turističku ponudu, što bi se postiglo infrastrukturnom povezanosti i izgradnjom objekata koji će odgovarati turističkim potrebama. Osim osnovnih ekonomskih

---

<sup>20</sup> Ibidem, str. 265.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 266.

učinaka, konverzijska funkcija također doprinosi i generiranju dodatnih ekonomskih učinaka zbog povoljne prostorne pozicije na kojoj se nalazi neki turistički objekt. Važnost funkcije zapošljavanju uopće nije potrebno posebno naglašavati jer je ista jedna od najvažnijih ekonomskih funkcija turizma, a ona generira nova radna mjesta koja su usko vezana uz turističke djelatnosti u gospodarstvu, ali i niz drugih gospodarskih djelatnosti koje su u funkciji opskrbnog sustava djelatnostima koje izravno pružaju usluge posjetiteljima. Postoje dvije vrste zapošljavanja u turizmu, a koje su usko vezane uz navedenu funkciju turizma, odnosno funkciju zapošljavanja. To su:

1. izravno zapošljavanje u turizmu – zapošljavanje npr. u ugostiteljstvu, promet i trgovina na malo i sl.
2. neizravno zapošljavanje u turizmu – zapošljavanje npr. kao promotor nekog turističkog objekta.

Najviše zaposlenih osoba vezano uz turističku djelatnost jesu osobe zaposlene u ugostiteljstvu i turističkom posredništvu. Funkcija poticanja međunarodne razmjene dobara vrlo je važna ekonomska funkcija turizma, koja se ponajprije odnosi na poticanje same razmjene dobara, a očituje se u kretanju visine prihoda (izvoza) i rashoda (uvoza) robe i usluga na računu tekućih transakcija platne bilance. Utjecaj na platnu bilancu države može biti i pozitivan i negativan. Neke od prednosti izvoza putem turizma jesu npr. prilikom izvoza proizvoda i usluga putem turizma moguće je u većoj mjeri i izvesti i same poreze (npr. PDV), gotovi proizvodi plasirani kao sastavni dio turističke usluge postižu čak do četiri puta višu prodajnu cijenu nego što to isti proizvodi postižu na inozemnom robnom tržištu itd. Apsorpcijska funkcija turizma ili inflacijski - deflacijska funkcija odnosi se na sposobnost turizma da uravnoteži robno-novčane odnose u razvijenim gospodarstvima, ali isto tako i u gospodarstvima koja su u razvoju, a sve to jest rezultat međunarodnih turističkih kretanja. Kod funkcije poticanja međunarodne razmjene dobara u nekoliko navrata je i spomenuta platna bilanca, pa možemo reći kako su funkcija poticanja međunarodne razmjene dobara i funkcija uravnoteženja platne bilance usko povezane.

U Hrvatskoj je već godinama visok deficit robne razmjene s inozemstvom, što djelomično popravljaju turizam od svoje inozemne turističke potrošnje. Turizam ima još jednu zanimljivu i važnu funkciju, čija važnost je skoro svima razumljiva, a to je funkcija

razvoja gospodarski nedovoljno razvijenih područja. Velik broj turista živi u gospodarski vrlo razvijenim područjima, što znači da bi postigli neku razinu odmora od svoje svakodnevnice, oni traže turističke destinacije koje imaju upravo suprotna obilježja od prostora gdje oni svakodnevno borave. Ovdje dolazi do redistribucije dohotka iz gospodarski visokorazvijenih područja prema slabije razvijenim područjima.

S globalnog (makroregionalnog) aspekta, moguće je prepoznati dvije vrste tokova. To su:

1. primarni tokovi – tokovi koji se kreću od razvijenih područja prema nedovoljno razvijenim i nerazvijenim područjima.
2. sekundarni tokovi – tokovi koji se kreću obrnutim redoslijedom, tj. od nerazvijenih i nedovoljno razvijenih područja prema razvijenim područjima.

Integracijska funkcija turizma ima veliku ulogu u gospodarskom povezivanju regija, od kojih će se jedne suočavati sa blagodatima i posljedicama intenzivnog razvoja turizma, a druge će proizvodnjom proizvoda i pružanjem popratnih usluga, podupirati razvoj turizma u onim regijama koje takve resurse ne posjeduju, ali o njima ovise i to izravno. Posljednja funkcija turizma jest akceleracijska funkcija čiji cilj je razvoj određenih područja brže od pojedinih gospodarskih djelatnosti. Osim razvoja geografskih područja, turizam pomaže i kod razvoja pojedinih gospodarskih grana.

### **3.3. Neekonomske funkcije razvoja turizma**

Neekonomske (društvene, humanističke) funkcije turizma pridonose humanističkim vrijednostima, obogaćivanju čovjeka novim spoznajama, doživljajima, aktivnostima, a povezuju se s izvornim motivima turističkih kretanja, koji nisu u vezi s postizanjem gospodarskih ciljeva. Neekonomske funkcije turizma dijele se na dvije vrste:

1. funkcije s neposrednim djelovanjem – zdravstvene, rekreacijske i kulturne funkcije
2. funkcije s posrednim djelovanjem – socijalne, obrazovne i političke funkcije.

Slobodno vrijeme postoji oduvijek, ali tek se u posljednje vrijeme počelo ozbiljnije razvijati i proučavati. Suvremena civilizacija izrasla je na težnjama građanskog društva

za jednakosti, demokratizirala je pravo i na slobodno vrijeme, koje se ne treba i ne može osporavati nijednom društvenom sloju.<sup>22</sup> Rad i slobodno vrijeme međusobno su zavisni pojmovi, a brojni autori koji se bave ovom problematikom kažu da postoje različiti pojmovi, a to su radno vrijeme i slobodno vrijeme te slobodno vrijeme i dokolica. Budući da je slobodno vrijeme jedan od temeljnih faktora koji omogućava razvoj određenih društveno - ekonomskih pojava turizma, u istraživanju istoga treba poći od samog slobodnog vremena kao ishodišne točke. Treba također napomenuti da je svaka dokolica slobodno vrijeme, ali svako slobodno vrijeme nije dokolica, a francuski sociolog J. Dumazedier vidi dokolicu kao vrijeme koje ima trostruko značenje u čovjekovu životu, a to je odmaranje, razvoj ličnosti i zabava. Što se tiče kulturne funkcije turizma, može se reći da je sama vrlo važna za svakog turista koji želi upoznati kulturu i način života u destinaciji koju posjećuje tijekom svog turističkog putovanja, a time se i doprinosi općoj naobrazbi i kulturi ljudi. Umjetnost, kultura i povijest važni su motivi za putovanje brojnih turista, a posebnu privlačnu snagu u suvremenom vremenu imaju prirodne atrakcije i kulturno – povijesna baština koje stvaraju poseban imidž destinacije. Kulturna funkcija turizma usko je vezana uz obrazovnu funkciju, a zasniva se na tezi da svako turističko putovanje donosi turistima nova znanja i spoznaje. Jedna od najvažnijih funkcija turizma općenito jest zdravstvena funkcija, koja pozitivno utječe na zdravlje turista. Svjetska zdravstvena organizacija definirala je pojam zdravlja davne 1948. godine riječima: Zdravlje nije samo odsutnost bolesti i iznemoglosti nego je isto tako opće fizičko, mentalno i socijalno blagostanje.<sup>23</sup> Zdravstvena funkcija postiže se na mnoge načine, npr. putem različitih programa liječenja, rehabilitacije i sl., a veže se uglavnom uz mjesta i područja s povoljnom klimom, uz termalne izvore i druga slična mjesta. U suvremenom turizmu javljaju se i slični pojmovi poput medicinskog turizma, zdravstveno – preventivnog turizma, wellness turizama i sl.

---

<sup>22</sup> S. Jagić, Turizam i slobodno vrijeme: mogućnosti i načini provođenja, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2004./2005., str. 102.

<sup>23</sup> N. Čavlek, M. Bartoluci, D. Prebežac, O. Kesar i ostali suradnici, op. cit., str. 296.



Slika 6. Zdravstveni turizam



Izvor: Biokovka.hr. Bazen. <<https://www.biokovka.hr/images/bazen5.JPG>> (2.09.2022.)

Osim spomenute zdravstvene funkcije, rekreacijska funkcija turizma također je vrlo važna za turizam. Može se reći da je turizam postao sinonim rekreacije, a isto tako i rekreacija izvan domicila postala je sinonim za turizam. U suvremenom turizmu, sve više motiva za putovanjem čini rekreacija, a u kombinaciji sa sportskim motivima i sadržajima moguće je ovu funkciju nazvati sportsko – rekreacijska funkcija. Sport u turizmu povezan je uz putovanje turista radi sporta što je ujedno glavni i pokretački motiv turista za turističko putovanje. Sport generira određene ekonomske učinke u turizmu, a dijele se na sljedeće:

1. izravni ekonomski učinci - rezultat su prodaje sportsko – rekreacijskih usluga na turističkom tržištu.
2. posredni ekonomski učinci - vrlo ih je teško izraziti u financijskom obliku, a njih stvaraju turisti kojima je sport glavni motiv dolaska i boravka u određenoj turističkoj destinaciji.

Postoji i politička i socijalna funkcija turizma, a uglavnom se odnose na međuljudske odnose, čemu u ovom slučaju doprinosi sam turizam, od tuda i zamisao da je turizam “putovnica mira”. Socijalna funkcija turizma utječe na smanjenje razlika među narodima, na zblježavanje različitih kultura i sl. Bez obzira na sve turizam zblježava ljude i smanjuje razlike među njima, što je itekako pozitivno.

### 3.4. Turizam u funkciji strategije gospodarskog razvoja

Turizam kao vrlo složeni sustav pojava i odnosa jest vrlo važan u definiranju i određivanju gospodarskog i društvenog razvoja. Od države općenito se očekuje da stvori onakvo makro okruženje i makroekonomsku politiku koja će maksimalno poticati potencijalne domaće i strane investitore da ulažu svoj raspoloživ kapital u gospodarstvo neke države, a to će doprinijeti općoj profitabilnosti i razvoju samog gospodarstva i države općenito. Osim ciljeva koji se žele postići u određenom periodu, potrebno je odrediti koncepciju i strategiju pomoću koje će se oni ostvariti. Konkretno u Hrvatskoj prevladava privatno vlasništvo koje se ostvaruje putem procesa pluralizacije vlasništva, što podrazumijeva u konačnici monopol vlasništva, tržišta i kupovne moći. Kada je riječ konkretno o Hrvatskoj, strategiju je potrebno odabrati prema temeljnoj pretpostavci, izvozno orijentirane strategije razvoja, što usporedno zahtjeva i takvu deviznu i vanjskotrgovinsku politiku koje će djelovati na restrukturiranje proizvodnje dobara i pružanje usluga i naravno njihovo orijentiranje prema izvoznim sektorima gospodarstva. Izvoz je temeljna pretpostavka ukupne stabilnosti i budućeg općeg rasta i razvoja gospodarstva. Potrebno je istaknuti važnost sljedećih instrumenta u vođenju ekonomske politike, a to su politika realnog deviznog tečaja i vođenje odgovarajuće politike izvoznih poticaja. Navedeni instrumenti važni su za provođenje izvozno orijentirane strategije razvoja. Deprecirajući devizni tečaj povećavati će međunarodnu konkurentnost, popravljati tržišnu poziciju i cjenovnu konkurentnost na međunarodnom tržištu, a njegovo kontroliranje provodit će se putem politike tečaja koje će uz to biti usmjerena na povećanje fleksibilnosti. Bitna komponenta ekonomske politike je i devizna politika, u čemu izuzetno značenje ima politika deviznog tečaja. U okviru provođenja politike tečaja treba poštivati sljedeće osnovne principe:

- princip jedinstvenog tečaja,
- princip realnog tečaja,
- princip "pravilno ukrštenih" tečajeva,
- princip stabilnog realnog tečaja.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> B. Blažević, Turizam u gospodarskom sustavu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007, str. 4.

Princip jedinstvenog tečaja podrazumijeva utvrđivanje jednog deviznog tečaja za sve subjekte i devizne transakcije u nekoj zemlji; dok princip realnog tečaja podrazumijeva nominalni devizni tečaj koji doprinosi uspješnom ostvarenju cilja makroekonomske politike. Što se tiče principa “pravilno ukrštenih” tečajeva, odnose se na dosljedno poštivanje međuvalutnih odnosa koji se formiraju na inozemnim tržištima. Preostao je princip stabilnog realnog tečaja koji znači promjene nominalnih deviznih tečajeva sa što manjim fluktuacijama oko dugoročnog trenda realnog tečaja. Restrukturiranje hrvatskog gospodarstva koje ima za cilj stabilizaciju gospodarstva, podrazumijeva povećanje uvoza. Nepovoljna struktura agregatne potražnje i bruto domaćeg proizvoda povezana je s promjenama udjela izvoza i uvoza roba i usluga u bruto domaćem proizvodu. Udio turističkog sektora u gospodarskoj strukturi zavisi od proizvodnih odnosa i stupnja gospodarskog razvoja. Prof. Dulčić vidi tri glavna pravca ili koncepta razvoja turizma u različitim zemljama i političko-gospodarstvenim sustavima. To su:

- koncept ili model turizma u zatvorenoj privredi,
- koncept turizma baziran na državnim subvencijama,
- Tržišni koncept razvoja turizma.<sup>25</sup>

Koncept turizma u zatvorenoj privredi više nije u funkciji zato što su se zatvorene ekonomije otvorile prema drugim tržištima i samom tržišnom konceptu razvoja turizma. Što se tiče koncepta koji je baziran na državnim intervencijama, tu je došlo do neravnoteže i neusklađenosti cijena turističkih usluga i cijena faktora koji su potrebni za proizvodnju tih usluga. Tržišni koncept razvoja turizma ponajviše je zatupljen u zemljama tržišnog gospodarstva. Kod takvih zemalja ključan je mehanizam tržišta, a njegov zadatak je usklađivanje razine razvoja turizma s gospodarskim razvojem.

**Turizam kao nacionalni strateški proizvod.** Razlozi nekonkurentnosti hrvatskog gospodarstva na stranom tržištu jesu porast inozemne zaduženosti, nagomilani gubici i porast nelikvidnosti, deficit vanjskotrgovniske bilance, nezaposlenost, visoka javna potrošnja i sl. Za izaći iz ovakve situacije potrebni su veliki naponi i potrebno je promijeniti ciljeve makroekonomske politike prema formiranju nove agregatne ponude

---

<sup>25</sup> B. Blažević, Turizam u gospodarskom sustavu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007, str. 187.

i mijenjanju postojeće strukture i veličine agregatne potražnje. Potrebno je negativne trendove okrenuti u pozitivnom smjeru te razviti strateške proizvode i usluge koji će privući inozemno tržište. Turistička aktivnost utječe na socijalni, kulturni, ekološki i gospodarski aspekt destinacije, što znači da strategija razvoja te destinacije ima izuzetno važnu ulogu u samoj kvaliteti. Strategija razvoja uglavnom se sastoji od kvantitativnih elemenata kao što su primjerice BDP, investicija, zaposlenost, produktivnost rada itd. U konačnici najvažnije je da turisti budu zadovoljni i ispunjeni ponuđenim proizvodima i uslugama jer inače strategija razvoja destinacije nema smisla i neće ispuniti željene ciljeve. Što se tiče kvalitativnih načela, ona su također jako bitna. Cilj mora biti najbliže moguće približavanje idealnoj situaciji i uvijek znati prepoznati koliko su nam daleko ili pak blizu idealna načela razvoja destinacije.

Važnost makroekonomskih agregata velika je za razvojnu politiku i države, ali isto tako i nižih razvojnih razina kao što su grad, općina, županija i sama destinacija. Mjere tekuće ekonomske politike presudne su za proces promjene, a istu je teže razumjeti nego što je to primjerice statistički ekvilibrij, tj. ravnoteža. Nedostatak postojeće strategije hrvatskog turizma jest nepostojanje detaljnih strateških ciljeva, ali isto tako i ne postojanje mjera za njihovo ostvarenje. Navedeno upućuje na potrebu za daljnjom razradom općenitih ciljeva i prioriteta turističke politike te donošenje konkretnih mjera i planova što će pridonijeti jačanju razvojne komponente cjelokupnog turizma i hotelijerske djelatnosti. Mjere turističke politike izrazito su važne kod poticanja razvoja turizma u određenoj destinaciji, ali naravno i općeg razvoja u državi. Navedene mjere moraju poticati razvoj cjelokupne ponude. Potrebno je da politika bude transparentna te da se ulaže u nove investicije uz umjeren sustav subvencija za one koji iz primjerenih razloga ne mogu dostići prihvatljivu granicu efikasnosti. Planiranja dugoročnih kvantitativnih razvojnih stopa i pokazatelja rasta i razvoja destinacije ne pridonose gospodarskom rastu, već pridonose sasvim suprotnom.

## 4. PODUZETNIŠTVO U TURIZMU

Sukob između menadžmenta i poduzetništva izmišljen je, a njihovo međusobno isključivanje bilo bi isto kao da tvrdimo da su lijeva i desna ruka violinista protivnici ili da se međusobno isključuju. Obje moraju biti koordinirane i raditi zajedno.<sup>26</sup> Poduzetništvo se može objasniti kao sveukupnost poduzetnikovih organizacijskih, usmjeravajućih, nadzornih i upravljačkih funkcija, a zbog svoje važnosti, često se promatra kao poseban čimbenik proizvodnje.

Važnost poduzetništva razni autori promatraju na drugačiji način, neki tvrde kako je ono bitno samo za mali gospodarski subjekt, dok drugi kažu da je važan i za veliki gospodarski subjekt. Poduzetništvo i poduzeće dva su usko povezana pojma, a pod pojmom poduzetništvo se podrazumijeva korištenje povoljnim prilikama i ostvarivanje dobiti. Poduzetništvo se pojavljuje između 12. i 15. st., a obuhvaća djelatnosti poput trgovine, kreditnih i mjenjačkih poslova, razbojništvo, gusarstvo, brodarstvo i sl. Razlozi za pokretanje poduzetništva u to vrijeme bili su stjecanje zlata i novca, ali i ostali razlozi. Povijest kaže da su se već davnih godina u 12. st. pojavili prvi oblici trgovačkih društava koja su se osnivala kao privremena i imala su zadatke vezane uz trgovačka putovanja. Krajem 14. st. javljaju se i obiteljske zajednice, a one su spajale djelatnost trgovine i kapitala. Poduzeća kao gospodarske djelatnosti odvojila su se od obiteljske zajednice tijekom 15. st., čime je poduzeće steklo imovinsko pravnu samostalnost. Nastanak poduzeća vezuje se uza spajanje prava, poslovne tehnike i tržišnog prometa, a osobito odvajanje privatne poduzetničke imovine, te razdvajanje obiteljskog imena i trgovačkog znaka.<sup>27</sup>

Postoji nekoliko definicija poduzetnika, a isto tako mu se dodjeljuju i različite uloge. Primjerice A. Smith kaže da je poduzetnik kapitalist te razlikuje one poduzetnike koji djeluju marljivošću i štedljivošću, dok drugi djeluju poslovnim špekulacijama i poslovnim inovacijama. J.-B. Say kaže da je poduzetnik osoba koja se upušta u rizik te da je sposoban osnovati pothvat kojim on sam upravlja i nadzire ga. Jedna od zanimljivosti koju izriče B. Kotruljević jest da poistovjećuje "savršenog trgovca" i poduzetnika čije karakteristike se međusobno poklapaju.

---

<sup>26</sup> M. Bartoluci, Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 258.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 259.

## 4.1. Suvremeno poduzetništvo

Poduzetništvo u suvremenom svijetu jako je razvijeno i postoji velika konkurencija, a svaki poduzetnik treba biti u korak s vremenom kako bi uspješno obavljao svoj posao. Osnovne zadaće suvremenom poduzetništva jesu sljedeće:

- Upravljanje poslovanjem – utvrđivanje opsega proizvodnje, utvrđivanje optimalne količine učinaka i sl.
- Utvrđivanje veličine poslovanja u skladu s ekonomijom obujma – smanjenje troškova uz povećanje količine učinaka.
- Kombiniranje proizvodnih čimbenika – marginalni prihod veći od marginalnog troška i maksimiziranje profita.
- Utvrđivanje optimalne količine učinaka – marginalni prihod i marginalni trošak jednaki su.

Postoje brojne definicije suvremenog poduzetništva, a neke od njih su primjerice sljedeće:

- Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa kako bi se na najbolji mogući način iskoristile potencijalne prilike.
- Poduzetništvo se u ekonomiji najjednostavnije može shvatiti kao proces ulaganja resursa u neku poslovnu aktivnost radi ostvarivanja potencijalnih poslovnih, ali i drugih učinaka.

Već je rečeno da poduzetništvo nije usmjereno samo na stvaranje ekonomskih učinaka, nego ima i širu društvenu i ekonomsku ulogu. Društvena dimenzija poduzetništva podrazumijeva: inovacije, rad, znanje, obrazovanje, stvaranje novog tržišta i potrošača, stvaranje nove vrijednosti, mobiliziranje tuđeg kapitala u razne pothvate i drugo. Poduzetništvo danas zauzima vodeće mjesto u gospodarstvu jer osigurava gospodarski rast korištenjem promjena kao uvid u moguću poslovnu priliku.

Za razvoj poduzetništva važno je pozitivno stajalište društva i pravna stabilnost koja poduzetniku ostavlja dovoljno prostora za kreaciju i inovativnost.<sup>28</sup> Sve većom konkurencijom na tržištu, povećava se izvjesnost i rizik poslovanja. Poduzetnik u

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 262.

pothvat može uložiti vlastiti kapital i tada sam nosi rizik poslovanja ili može uložiti tuđi kapital, tada se rizik dijeli na sve sudionike. Znanje je glavni čimbenik uspješnosti poduzetništva, a s obzirom na to postoje sljedeće vrste društva:

1. inovacijsko društvo – ulaganje velikih sredstava u obrazovanje i znanost, razvijanje informacijske infrastrukture i naglasak na kreativnost.
2. imitativno društvo – naglasak na inovacijska društva, koja počinje slijediti nakon nekog određenog vremena.
3. neinventivno društvo – nepostojanje poduzetničke klime, ideološke, normativne i infrastrukturne blokade.

Važni segmenti poduzetništva sve više postaje znanost, koja u tom slučaju obuhvaća obrazovanje, organizaciju rada i upravljanje. Da bi poduzetnici ostvarili svoje postavljene ciljeve trebaju raspolagati sustavom inovacija. Iskustva razvijenih zemalja govore kako poduzetništvo, inovacije i izumi mogu promijeniti cjelokupno nacionalno gospodarstvo. Osnovni preduvjeti za razvoj poduzetništva jesu:

- tržište,
- platežno sposobna potražnja,
- tržišna konkurencija,
- mjere za poticanje razvoja poduzetništva,
- poduzetnička klima,
- pravno, socioekonomsko, kulturno i političko okruženje,
- samostalnost gospodarskih subjekata

Država igra glavnu ulogu kod poticanja poduzetništva i treba poticati rast i razvoj istoga kao pokretača i društvenog i ekonomskog razvoja.

## **4.2. Razvoj menadžmenta**

Pojavom tehnike i tehnologije dolazi i do razvoja organizacije, kojoj je cilj osigurati uspostavljanje racionalnog korištenja svih raspoloživih resursa unutar upravljačkog sustava. Organizacija jest proces organiziranja različitih aktivnosti, ali i rezultat procesa organiziranja, on je trajan i dinamičan proces mijenjanja, inoviranja i

usavršavanja organizacije poduzeća, s osobitim koristima koje pruža optimalno organiziranje činitelja proizvodnje.<sup>29</sup> Kod organizacije važno je spomenuti Taylorov sustav, a sam R. Taylor se vrlo brzo i rano sukobio s radnicima, od strane menadžera i kapitalista nije bio prihvaćen na najbolji način jer je njegov pristup zahtijevao dodatne napore i napuštanje tradicionalnih načela upravljanja. Iako njegov sustav nije bio prihvaćen, važan je radi toga što je prvi znanstveno analizirao ljudski rad. Njegovi sljedbenici primjerice H. L. Gantt, H. Fayola, H. Müntzberg, M. Weber i sl. dali su doprinos u daljnjem izučavanju menadžmenta. Menadžment se može razmatrati na različite načine, a neke od njih prikazuje Tablica 7.

Tablica 7. Vrste menadžmenta

Menadžment kao proces	Funkcije koje menadžeri obavljaju
Menadžment kao vještina	Obavljanje funkcija i uloga menadžmenta
Menadžment kao profesija	Zanimanje menadžera
Menadžment kao znanstvena disciplina	Izučavanje teorije i prakse menadžmenta

Izvor: M. Bartoluci, Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 27.

Bihevioristička teorija menadžmenta (neoklasična ili teorija socijalnih sustava) bavi se pitanjem “kako povećati efikasnost i uspješnost menadžmenta i organizacije?”, “kako učiniti ljudski rad produktivnijim?”. Ova teorija ima dva teorijska smjera, a to su:

1. teorija međuljudskih odnosa – organizacija je socijalni sustav u kojem je temeljna jedinica skupina ljudi koji rade zajedno, a zadovoljstvo zaposlenih temeljni je preduvjet njihove produktivnosti rada.
2. teorija ljudskih potencijala – nova filozofija menadžmenta prema kojoj “ljudi su najvažniji resurs, a njihovo upravljanje najvažniji zadatak menadžmenta”.<sup>30</sup>

Postoji unutarnja i vanjska okolina menadžmenta. Unutarnja okolina podrazumijeva okolinu unutar organizacije, a dijeli se na organizacijsku strukturu, organizacijsku

<sup>29</sup> Ibidem, str. 265.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 267.



kulturu i organizacijske resurse. Vanjska okolina obuhvaća sve ono s čime pojedina organizacija dolazi u kontakt. Uz ekonomsku okolinu za efikasnost menadžmenta u poslovnoj organizaciji važne su i tehnička, društvena, pravna, politička i demografska okolina. Zajedničko je različitim definicijama menadžmenta da je menadžment proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije.<sup>31</sup>

**Funkcije menadžmenta u turizmu.** Menadžment u poslovanju ima zadatak ostvariti određene poslovne ciljeve, a P. Drucker<sup>32</sup> navodi sljedeće: menadžment se bavi ljudima, menadžment je ukorijenjen u kulturi određene društvene zajednice, važna je angažiranost svih djelatnika za zajedničke ciljeve i vrijednosti, menadžment mora omogućiti organizaciji i svakom članu rast i razvoj, organizacija mora biti izgrađena na komunikaciji i na pojedinačnoj odgovornosti te navodi kako menadžment mora mjeriti, ocjenjivati i neprestano usavršavati. Funkcije menadžmenta dijele se na:

- planiranje,
- organiziranje,
- kontrolu,
- odlučivanje,
- komuniciranje,
- inoviranje i
- motiviranje.

Planiranje je osnovna funkcija menadžmenta i sastoji se od pet faza, a to su: definiranje ciljeva organizacije, određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve, predviđanje budućeg događaja, izrada plana te provedba planova i ostvarenje rezultata. Zadaci funkcije organiziranja su sljedeći: uspostavljanje i klasificiranje svih potrebnih aktivnosti u organizaciji, grupiranje aktivnosti, dodjeljivanje aktivnosti te određivanje uloga zaposlenicima i osiguranje koordinacije. Funkcija vođenja je najvažniji dio menadžmenta, a odnosi se na aktivnosti radi postizanja interakcije između menadžera i suradnika. Najvažnije je da vođa ima sposobnost utjecaja na ljude te da oni uspješno obavljaju pojedinačne i zajedničke

---

<sup>31</sup> Ibidem, str. 269.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 270.

poslove unutar organizacije. Funkcija kontrole također je bitna funkcija menadžmenta, a dijeli se na sljedeće korake: određivanje standarda, mjerenje ostvarenih rezultata i uklanjanje odstupanja. Djelovanje menadžera prate ograničeni resursi, pa stoga njihova upotreba treba biti ograničena. Za uspješno obavljanje menadžerske funkcije, menadžersko djelovanje trebalo bi posjedovati sljedeća obilježja, tj. funkcije (tzv. menadžer - Snjeguljica) – utvrđivanje strategije i planiranje, organiziranje, kontrola, odlučivanje, komuniciranje, odabir zaposlenika i motiviranje istih te inoviranje.

Osim funkcija menadžera, potrebno je naglasiti i važnost samog menadžera kao osobe. Postoje dva tipa menadžera, a to su:

1. menadžeri – kontroliraju, planiraju, koordiniraju i komuniciraju
2. lideri – stvaraju vizije, motiviraju, upravljaju promjenama i nadahnjuju.

Odluke koje donosi menadžer uvijek donose određene aktivnosti i posljedice za suradnike i organizaciju.<sup>33</sup> Poželjne karakteristike i osobine suvremenih menadžera u turizmu jesu etičnost i moralnost, samouvjerenost, upornost i strpljivost, racionalno gospodarenje vremenom, naučiti živjeti sa stresom, biti sve bolji menadžer u turizmu, vizionar, sposobnost govorenja i slušanja, sposobnost cjelovita sagledavanja, sposobnost prenošenja znanja, umijeće pobjedničkog vizionarstva.

### **4.3. Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Hrvatske**

Svaki poduzetnički pothvat započinje određenom poduzetničkom idejom koju je potrebno osmisliti i pretvoriti u određeni poduzetnički, ali i investicijski projekt koje će se temeljiti na određenoj metodologiji. Feasibility studija ili studija za utvrđivanje pogodnosti ili podobnosti nekog investicijskog projekta u turizmu polazi od konkretna prostornog plana, projektnog zadatka i investicijskog programa, odnosno financijske analize i podobnosti turističkog projekta ili programa za realizaciju i utvrđivanje njegove isplativosti.<sup>34</sup> Poduzetnici su uglavnom zainteresirani za povećanje i povrat kapitala koji su uložili te visinu dobiti koju će time ostvariti; s obzirom na to za njih

---

<sup>33</sup> Ibidem, str. 274.

<sup>34</sup> Ibidem, str. 389.

najvažniji pokazatelji jesu stopa povrata uloženog kapitala, stopa povrata vlasničke glavnice, dobit po dionici te dividenda po dionici.

Poduzetnički projekti u turizmu predstavljaju dugoročne investicije i zahtijevaju visoku vrijednost investicijskih ulaganja. Poseban problem za investitore u turizmu povezan je uz nepostojanje odgovarajućih prostornih planova kojima su regulirani svi odnosi na određenom području. Prema navedenom istraživanju u hotelijerstvu u Hrvatskoj, većina društava ističe da prostorni planovi kao osnova investicijskog razvoja uglavnom još uvijek nisu doneseni<sup>35</sup> Kod realizacije poduzetničkog pothvata temeljnu ulogu ima ljudski faktor, tj. ljudski kapital koji predstavlja količinu znanja i vještina kojima raspolažu zaposlenici, a koje je stečeno obrazovanjem i radnim iskustvom. U slučaju malih i srednjih poduzeća u turizmu upravo je ljudski kapital vrlo često ograničavajući faktor razvoja jer nedostaje stručnih znanja i iskustva u vođenju poslova, što se izravno odražava na kvalitetu i konkurentnost, a posljedično i na uspješnost poslovanja.<sup>36</sup> Poticanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu u Hrvatskoj vrši se kroz brojne programe Ministarstva turizma RH, a neki od njih su sljedeći:

- Program dodjele financijskih sredstava za formiranje klastera, kao oblik gospodarskog udruživanja u turizmu,
- Program dodjele financijskih sredstava za razvoj manifestacija u turizmu,
- Program kreditiranja "Razvoja turizma na selu",
- Program kreditiranja malog obiteljskog poduzetništva u turizmu "Poticaj za uspjeh" i sl.<sup>37</sup>

Da bi se mogli razvijati uspješni poduzetnički projekti, menadžeri u turizmu moraju poznavati odgovarajuću metodologiju. Svaki poduzetnički projekt sadržava sljedeće elemente:

1. Uvod
2. Tehnološko - tehnički opis modela
3. Lokacija
4. Prihodi od prodaje
5. Investicije u dugotrajnu imovinu

---

<sup>35</sup> M. Bartoluci, V. Budimski, Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu RH, Acta turistica, 22(2), 2013., str. 191.

<sup>36</sup> Ibidem, str. 192.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 193.

6. Troškovi poslovanja
7. Investicije u kratkotrajnu imovinu
8. Profitabilnost projekata
9. Razdoblje povrata investicije
10. Godišnja stopa prinosa investicija<sup>38</sup>

Poslovni plan jest dokument koji omogućava gospodarskom subjektu da razmotri sve elemente i probleme koji su vezani uz pokretanje i razvijanje poslovanja te sustavno prikazuje ciljeve gospodarskog subjekta u nekom razdoblju i aktivnosti koje planira provesti kako bi se ti isti ciljevi u konačnici i ostvarili.

Slika 7. Seoski turizam



Izvor: Cimerfraj.hr. Seoski turizam u Hrvatskoj. Specifična ponuda ruralnog turizma. Austrija selo. <<https://www.cimerfraj.hr/slike/zajednica/Seoski-turizam-u-Hrvatskoj-specificna-ponuda-ruralnog-turizma-Austrija-selo.jpg>> (3.09.2022.)

Dosadašnje strategije razvoja turizma u Hrvatskoj ističu potrebu za razvojem poduzetništva, posebno razvoja tzv. gospodarstva malih razmjera, a istaknuta je potreba razvoja malih obiteljskih hotela i drugih smještajnih objekata koji imaju istaknuta lokalna obilježja. Također, ističe se i potreba za razvojem seoskih gospodarstava, vinskih cesta, rekreativnih parkova, dvoraca kao turističke atrakcije i

---

<sup>38</sup> M. Bartoluci, Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb 2013., str. 391.

sl. Ruralni turizam (Slika 7.) u svojoj osnovi predstavlja spoj malih poduzetničkih projekata koji su u lokalnom vlasništvu i pod njihovom kontrolom. Ruralni turizam u Hrvatskoj pruža brojne mogućnosti upravo za razvoj malih poduzetničkih projekata vezanih za specifične oblike turizma poput seoskog, lovnog i ribolovnog, zdravstvenog, kulturnog, vjerskog, sportsko – rekreacijskog i sl.<sup>39</sup>

#### 4.4. Organizacijski oblici poduzetništva u turizmu

Pojam organizacija u turizmu podrazumijeva različite oblike gospodarskih i drugih subjekata koji obavljaju neku djelatnost u turizmu. Postoje mali (do 50 zaposlenih), srednji (50-250 zaposlenih) i veliki (više od 250 zaposlenih) gospodarski subjekti, a u Hrvatskoj je najveći broj zastupljenih malih i srednjih poduzetnika. Kriterij određivanja veličine gospodarskog subjekta osim broja zaposlenih jest i vrijednost imovine, novčanog kapitala, dobiti itd. Gospodarski subjekt je nositelj poduzetništva u svim djelatnostima u turizmu: ugostiteljstvu, prometu, turističkim agencijama i turoperatorima, trgovini, ali i u djelatnostima povezanim s turizmom.<sup>40</sup> Postoji također i nekoliko oblika vlasništva gospodarskih subjekata u turizmu, a to su sljedeća:

- trgovačka društva u državnom vlasništvu
- trgovačka društva u privatnom vlasništvu
- trgovačka društva u mješovitom vlasništvu
- obrt.

Najčešći oblici trgovačkih društava u turizmu (i općenito) jesu:

- dioničko društvo – temeljni kapital podijeljen na dionice, ograničena odgovornost vlasnika dionica, za obveze dioničko društvo odgovara vjerovnicima svom svojom imovinom.
- društvo s ograničenom odgovornošću – društvo kapitala, jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge pomoću kojih sudjeluju u unaprijed

---

<sup>39</sup> M. Bartoluci, V. Budimski, Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu RH, Acta turistica, 22(2), 2013., str. 194.

<sup>40</sup> Ibidem, str. 296.

dogovorenom temeljnom kapitalu, članovi društva odgovaraju u visini svojih udjela, društveni ugovor.

Važno je spomenuti i ostale fizičke osobe te obrtnike koji su također gospodarski subjekti koji pružaju ugostiteljske i druge djelatnosti u turizmu i općenito.

**Javno – privatno partnerstvo kao model poduzetništva u turizmu.** Prvenstveno je potrebno definirati što je to zapravo javno-privatno partnerstvo (JPP), što podrazumijeva suradnju javnog i privatnog sektora na velikim projektima različitih objekata infrastrukture, primjerice prometne, komunalne, gospodarske, kulturne infrastrukture i sl. Povezanost javno-privatnog partnerstva očituju sljedeća načela:

- dobrobit,
- kontrola,
- autonomija,
- interes,
- ekonomska načela,
- opravdanost.

Osim načela povezivanja javno-privatnog partnerstva postoje dakako i područja povezivanja spomenutih sektora, a to je nacionalna i regionalna, tj. lokalna razina. Povezivanje na nacionalnoj razini podrazumijeva infrastrukturu, ujednačavanje regionalne razvijenosti, poticanje različitih djelatnosti, poticanje izvoza i drugo, dok povezivanje na regionalnoj (lokalnoj) razini podrazumijeva razvoj lokalne ekonomije, razvoj prometne infrastrukture, poticanje poduzetništva općenito, poticanje i poboljšanje obrazovanja i stručnog usavršavanja itd. Potrebno je spomenuti i važnost uloge u primjeni koncepcije javno-privatnog partnerstva, a ta važnost očituje se u različitim oblicima koji mogu biti sljedeći: privatni razvoj, koncesije, vlasništvo infrastrukture, ugovor o najmu i sl. Kod ostvarenja i zadržavanja održivosti razvoja turizma destinacije moraju svoju ulogu odigrati svi sudionici.

Model javno-privatnog partnerstva u turizmu otvara puno novih razvojnih mogućnosti, a neke od njih jesu: stvaranje i povećanje bogatstva i zaposlenosti, pokreće brojne ekonomske aktivnosti, postaje model financiranja razvoja turizma itd. Javno-privatno partnerstvo može biti vrlo važan i uspješan model razvoja pojedine turističke

destinacije, a sve to putem različitih oblika poduzetništva čija povezanost pridonosi razvoju lokalne ekonomije i u konačnici postaje uvjet održivog razvoja turističke regije. Pojačan interes za primjenu spomenutog modela, rezultat je sljedećih dvaju čimbenika:

- visoka inicijalna kapitalna ulaganja s dugačkim vremenom povrata uloženog kapitala
- izgradnja tzv. turističkog lanca vrijednosti.<sup>41</sup>

Potrebno je spomenuti i podjelu odgovornosti u razvoju turizma, točnije koje su to obveze javnog, a koje privatnog sektora u turizmu. Obveze privatnog sektora su da djeluje prema propisima pravne države, upravlja turističkim projektima, pridonosi zaštiti privrednih i kulturnih resursa, potiče obrazovanje i usavršavanje zaposlenika i sl. Što se tiče obveza javnog sektora, odnose se na određivanje vizije, misije i strategije razvoja turizma, stvaranje institucionalnih i tržišnih uvjeta održivosti turizma, voditi efikasnu turističku, ali i poreznu politiku itd. Područja na kojima djeluje javno-privatno partnerstvo su dinamična i ima ih mnogo, a svi sudionici bi trebali preuzeti dio odgovornosti kako bi navedeno regulirali. Potrebna je sinergija proizvoda, tj. destinacija, ljudskih potencijala, tj. zaposlenika, marketinga, infrastrukture i financija. Postoji nekoliko vrsta destinacijskih partnerstva, a to su:<sup>42</sup>

- javno-javna partnerstva – suradnja više institucija javnog sektora na razini turističke destinacije, a dijele se na horizontalno javno-javna partnerstva i vertikalna javno-javna partnerstva.
- privatno-privatna partnerstva – suradnja dvije ili više pravnih osoba privatnog sektora na razini turističke destinacije, a dijele se na horizontalna privatna partnerstva i vertikalna privatno-privatna partnerstva.
- javno-privatna partnerstva – suradnja dvaju ili više poslovnih subjekata u privatnom i u javnom vlasništvu.

Osobito je važna suradnja javnog i privatnog sektora u planiranju i ostvarenju velikih investicijskih i poduzetničkih projekata u turizmu prema načelu zajedničkog ulaganja.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Ibidem, str. 308.

<sup>42</sup> Ibidem, str. 310.

<sup>43</sup> Ibidem, str. 310.

## 5. JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO

Jedna vrlo zanimljiva činjenica suvremene organizacije odnosi se na uspostavu optimalne crte razdvajanja u alokaciji resursa između javnog i privatnog sektora. Kada su u pitanju javna dobra, radi se najčešće o proizvodima ili uslugama za čiju proizvodnju privatni sektor, uslijed nedovoljne alokativne djelotvornosti tržišnog mehanizma, nema nekog interesa i zanimanja, ali bez kojih niti jedna društvena zajednica ne može normalno funkcionirati. Javna dobra imaju obilježja neisključivosti i nerivalske potrošnje, a njihova alokacija implicira intervenciju javnih vlasti. S vremenom je došlo do pretpostavki kako je ulazak privatnog sektora na područje odgovornosti javnog sektora mogući i željeni potez, koji se ostvaruje putem javno-privatnog partnerstva. U tom slučaju javno-privatna partnerstva predstavljaju sve češće korišten model ekonomski efikasnog opskrbljivanja krajnjih korisnika objektima javne infrastrukture. Kod ulaska javnog sektora u javno-privatno partnerstvo, glavni motiv tog ulaska jest ostvarenje društveno-ekonomskih ciljeva, dok je ulazak privatnog sektora u to partnerstvo potaknuto isključivo ostvarenjem pojedinačnog cilja poduzetničkog djelovanja, a to je uglavnom maksimiziranje profita ili dioničkog kapitala. Još uvijek ne postoji konkretna, jedinstvena i općeprihvaćena definicija javno-privatnog partnerstva, može se reći da se ovdje radi o različitim kombinacijama mogućih odnosa između institucija javnog sektora i privatnih poduzetnika s ciljem da se pruže kvalitetnije usluge krajnjim korisnicima (npr. usluge javnog prometa, usluge održavanja parkovnih površina i sl.) te bolja opskrba tržišta javnim dobrima ili uslugama kojih nema dovoljno, a to se postiže izgradnjom i operativnim upravljanjem različitim objektima kapitalne ili komunalne infrastrukture tijekom određenog vremena.

U formalnopravnom smislu, a ovisno o karakterističnom tipu ugovora između javnog i privatnog partnera, može se govoriti o:

1. ugovorima o upravljanju kojima javni sektor, svojevrsnim uslužnim "outsourcingom", prepušta privatnom sektoru da za njega obavlja određenu javno-uslužnu djelatnost tijekom određenog vremenskog razdoblja,
2. ugovorima o koncesiji po tzv. BOT (*build-operate-transfer*) principu, kojima se privatni sektor angažira da izgradi i operativno upravlja određenim objektom javne infrastrukture u cilju pružanja konkretne usluge krajnjim korisnicima, koju



od njih i naplaćuje, odnosno da ga, po isteku ugovornog razdoblja, preda u vlasništvo javnog sektora (tj. nositelja javne vlasti na razini lokalne samouprave),

3. ugovorima na osnovi tzv. privatne financijske inicijative kojima se privatni partner obvezuje da će projektirati, osigurati financiranje i izgraditi neki nedostajući objekt javne infrastrukture te njime, za odgovarajuću naknadu, operativno upravljati u cilju pružanja konkretne javno-uslužne djelatnosti tijekom ugovorenog vremenskog razdoblja, te
4. ugovorima o zajedničkom ulaganju, temeljem kojih javni i privatni sektor trajno ulaze u suvlasništvo određenog objekta javne infrastrukture.<sup>44</sup>

Prvi oblici javno-privatne suradnje temelje se na ugovorima o koncesiji, a drugi oblici partnerstva javljaju se tijekom 1970-ih i 1980-ih godina. Neki od autora smatraju da je udruženje javno-privatnog partnerstva povod za privatizaciju objekata javne infrastrukture, ali ipak je riječ o dobro osmišljenim ugovorima u kojima i privatni i javni sektor ostvaruju svoje poslovne interese.<sup>45</sup> Korist za javni sektor također se očituje i u činjenici da izgradnju objekata javne infrastrukture putem javno-privatnog partnerstva obilježava društveno odgovorno ponašanje obje uključene strane, a rezultat toga jesu dugoročno održiva i socijalno prihvatljiva rješenja.

## 5.1. Javno-privatna partnerstva i turizam

U današnje se vrijeme koncept javno-privatnog partnerstva sve češće dovodi i u kontekst realizacije različitih projekata u turizmu. Javno-privatno partnerstvo u turizmu trebalo bi doprinijeti većoj raspoloživosti, boljoj kvaliteti i jeftinijoj opskrbi javnih dobara na razini turističke destinacije, ali također i realizaciji određenog broja turističkih javno - uslužnih i razvojno - investicijskih projekata.

---

<sup>44</sup> I. Kunst, Hrvatski turizam i EU integracije, Jesenski i Turk, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 201.

<sup>45</sup> Ibidem, str. 202.

Interes za primjenu modela javno-privatnog partnerstva u turizmu generalno, rezultat je sljedećih dvaju čimbenika:

1. turistički lanac vrijednosti, što podrazumijeva potrebu za izgradnjom cjelovitog destinacijskog proizvoda, a tu sudjeluje velik broj sudionika privatnog (trgovine, smještajni objekti, objekti hrane i pića sl.) i javnom sektora (javni prijevoz, komunalna infrastruktura i sl.); a samo međusobnom uspostavom različitih privatno-privatnih, javno-javnih ili privatno-privatnih saveza moguće je uspostaviti kvalitetan lanac vrijednosti.
2. privređivanje u turizmu povezano je s visokim inicijalnim kapitalnim ulaganjima te s dugačkim vremenom povrata predujmljenog kapitala.

Izgradnja osnovnih turističkih objekata sama po sebi vrlo je skupa. To se odnosi na izgradnju hotela, turističkih naselja, marine i sl. Osim toga, situaciju otežava i činjenica da se ti spomenuti objekti često grade na lokalitetima nisu adekvatno infrastrukturno opremljeni ili lokalitetima koji su već zauzeti objektima druge namjene. Što se tiče oba zahvata, često su preveliki ili previše rizični da bi se privatni sektor u to upuštao bez nekog jamstva i prethodnog dogovora s nositeljima javne vlasti. Interes privatnog i javnog sektora u turizmu te njihova odgovornost je velika, što potiče i dodatnu suradnju tih dvaju sektora. Za razliku od izgradnje objekata javne infrastrukture ili obavljanja javno-uslužnih djelatnosti, u slučaju javno-privatnih partnerstava u turizmu još uvijek nema ni političke volje, niti jasno definiranih i empirijski prihvaćenih kriterija temeljem kojih bi se pristupilo ocjeni njihove ekonomske efikasnosti.<sup>46</sup> Ekonomska efikasnost javno - privatnog partnerstva u turizmu ovisi o tome jesu li javno - privatna partnerstva uistinu prava, što podrazumijeva povećanje općedruštvenog blagostanja te ovisi o tome da li se može društveno opravdati primjenom istog metodološkog postupka kao i u slučaju javno-privatnih partnerstva u sferi opskrbe tržišta javnim dobrima. Uslužni *outsourcing* predstavlja model suradnje javno - privatnog sektora, a često se primjenjuje na sljedećim poljima:

- marketing i promocija turističkog odredišta,
- upravljanje plažama i održavanje kvalitete vode,
- planiranje razvoja turizma na mikro i makro razini,
- unapređivanje sigurnosti turista u turističkoj destinaciji,

---

<sup>46</sup> Ibidem, str. 208.

- očuvanje kulturne baštine,
- upravljanje nacionalnim parkovima i drugim zaštićenim područjima.

Kada je riječ o *outsourcingu*, važno je spomenuti kako javni sektor angažira jednog ili više gospodarskih subjekata privatnog sektora kako bi mu pomogli u osiguranju dovoljne količine javno - uslužne djelatnosti s odgovarajućom kvalitetom za turiste i za lokalnu zajednicu. Bitno je spomenuti i rezultat javno – privatnog partnerstva na razini marketinga i prodaje što je ponajviše povezano s višom razinom turističke potrošnje i ponovnim dolascima turista u turističku destinaciju. Javno – privatna partnerstva u kontekstu planiranja turističkog razvoja, upravljanja nacionalnim parkovima i očuvanje kulturne baštine povezana su s osiguranjem namjenskog i održivog upravljanja destinacijskom resursno atrakcijskom osnovom. Osim spomenutog outsourcinga, suradnja javno – privatnog sektora u turizmu može se odnositi i na realizaciju velikih razvojnih i investicijskih projekata na BOT principu te na principu privatne financijske inicijative. Države koje su manje razvijene, uglavnom, povezujemo s razvojno – investicijskim projektima čija je realizacija povezana s tržišnim otvaranjem vrlo zanimljivih u turističkom smislu, ali i infra ili suprastrukturno još uvijek nedovoljno opremljenih zona, tj. područja, dok u visoko razvijenim zemljama svijeta najviše prevladavaju razvojno – investicijski projekti koji su povezani s urbanom rekonstrukcijom ili urbanom konverzijom. Ostale informacije o javno – privatnom sektoru te njihov značaj za turizam navest će se u nastavku teksta.

## **5.2. Prednosti i nedostaci javno-privatnog partnerstva**

Suradnja javno-privatnog partnerstva (JPP) donosi određene prednosti i nedostatke. Prednosti koje proizlaze iz JPP-a su sljedeće:

- mogućnost realizacije većeg broja projekata od javnog interesa uz manje angažiranih proračunskih sredstava – do navedene prednosti dolazi zbog činjenice da provedba javno – privatnog partnerstva ne povećava zaduženje javnog partnera te ne tereti kapitalne investicije javnog partnera nego njegove tekuće troškove pa javni partner nije ograničen proračunskim limitima.

- smanjivanje troškova – kod stvaranja javno-privatnog partnerstva država može ostvariti uštedu na izgradnji i održavanju usluga, a ušteda se ostvaruje kombiniranjem više poslova jednim ugovorom. Privatni sektor također može ostvariti uštedu korištenjem ekonomije obujma.
- brža implementacija – budući da privatni partner raspolaže znanjem, opremom, dizajnom i sl. u mogućnosti je u vrlo kratkom vremenskom razdoblju isporučiti projekt. Privatni partner je u ovom slučaju prisiljen primijeniti inovativnost, dok javni partner radi svoje pozicije to nije u stanju učiniti.
- podjela rizika – javni sektor prebacuje dio rizika na privatni sektor, što za njega predstavlja određen oblik prednosti jer time prenosi dio odgovornosti i na privatni sektor, ali to ne predstavlja znatnu “opasnost” za privatni sektor jer je unaprijed sve dogovoreno, analizirano i utvrđeno.
- unapređenje usluge – javno-privatna partnerstva mogu dovesti do unapređenja određenih usluga, a sve to zbog lakog prilagođavanja privatnog sektora raznim situacijama na tržištu te lakšim provođenjem inovacija kod pružanja usluga.
- povećanje prihoda – naknade za korištenje usluga, pružanje mogućnosti uvođenja inovativnijih izvora prihoda, što nije moguće ostvariti kod tradicionalnih metoda pružanja usluga.
- plaćanje naknade privatnom sektoru počinje tek kod korištenja objekta – plaćanje naknade privatnom sektoru počinje tek kod korištenja objekta predstavlja prednost za javnog partnera, a javni partner je dužan plaćati mjesečnu naknadu privatnom partneru kroz preostalo ugovorno razdoblje.
- privatni partner snosi troškove održavanja i uporabe objekta – privatni partner snosi troškove održavanja i uporabe objekta kroz cijelo ugovorno razdoblje.
- tijelo javnog sektora postaje regulatorna i nadzorna jedinica – kod prebacivanja dijela rizika i odgovornosti javnog sektora na privatni sektor, javni sektor zadržava samo regulatornu i nadzornu funkciju, a privatni sektor preuzima vlasničku i operativnu funkciju.
- efikasnija implementacija – jedna od prednosti jest i efikasnija implementacija, a efikasnost se postiže kombiniranjem različitih aktivnosti, primjerice dizajn i izgradnja, fleksibilnije ugovaranje i nabava i drugo.
- ekonomska korist – poticanje JPP može dovesti do povećanja zaposlenosti i ekonomskog rasta i razvoja.

- brža izgradnja – javni sektor počinje plaćati mjesečnu najamninu privatnom sektoru tek kada je završena gradnja, to potiče privatni sektor da se ubrza jer im je u konačnici cilj ostvarenje profita.
- znanje i vještine privatnog partnera – privatni sektor uglavnom raspolaže određenim znanjima i vještinama koje se prenose na projekt.
- najbolja vrijednost za novac – javni partner dobiva bolju vrijednost za uloženi novac. Privatni partner prilikom javljanja na natječaj (kod tradicionalnog načina ugovora) definira samo troškove izgradnje objekta, dok se kod JPP moraju definirati ukupni troškovi projekta, stoga je prednost modela JPP to što je privatni partner prisiljen tražiti optimalni odnos između troškova izgradnje i troškova održavanja i upravljanja objektom, a s vremenom nakon izgradnje ti će troškovi biti sve manji.
- i druge prednosti.<sup>47</sup>

Osim prednosti kod suradnje javnog i privatnog partnerstva dolazi i do brojnih nedostataka, a neki od njih jesu:

- gubitak kontrole – gubitak kontrole može dovesti do brojnih problema, kao npr. smanjenje pouzdanosti kod pružanja usluga, povećanje cijena i drugo.
- povećani troškovi – ako država ne uzme u obzir sveukupne troškove pružanja usluga pri određivanju cjenovne politike i naknada za korisnike usluga, što može dovesti do povećanja korisničkih naknada za neke od usluga.
- fiksna cijena ugovora – fiksna cijena ugovora vezana uz JPP čini se skupljom od troška koji stvara standardni ugovor o pružanju usluga ili izvođenju određenih radova. Ta razlika uvelike proizlazi iz složenosti ugovora te cijena u kojoj su obračunata moguća prekoračenja proračuna i penali za potencijalno nepravovremeni završetak posla.
- specifična znanja – specifična znanja koja su potrebna najčešće zahtijevaju velike financijske resurse koji su potrebni za formiranje partnerstva, a to može ograničiti broj potencijalnih ponuditelja, što smanjuje konkurenciju i povećava cijene projekata.

---

<sup>47</sup> A. M. Persoli, Javno-privatno partnerstvo u funkciji zadovoljavanja javnih potreba, Hrvatska javna uprava, 2010., str. 1030.

- povećanje potražnje za građevinskim radovima – ovaj oblik partnerstva (JPP) može utjecati na povećanje građevinske potražnje.
- nepouzdana pružanje usluga – nezadovoljstvo zaposlenika, financijski problemi, štrajkovi i slične okolnosti mogu dovesti nepouzdanog pružanja usluga i obavljanja posla općenito, tj. može dovesti do neispunjenja obveza koje su propisane ugovorom.
- konkurencija – konkurencija među privatnim partnerima dovodi do razvoja inovacija i nižih cijena, a to predstavlja korist za državu.
- smanjena kvaliteta i efikasnost usluga – nedovoljno dobro strukturiran ugovor o javno – privatnom partnerstvu može dovesti do nekvalitetnih usluga ili neefikasno pruženih usluga.
- vremenska dužina projekta – vrijeme potrebno za implementaciju projekta ovisi o vremenu koje je potrebno za pripremu i formiranje javno – privatnog partnerstva
- i drugi nedostaci.<sup>48</sup>

Potrebno je naglasiti da postoje određene prednosti javno-privatnog partnerstva koje bi trebalo iskoristiti, no osim dobrih strana, sudjelovanje poduzetnika u izvršavanju javnih zadaća nosi i određene rizike. Poseban strah postoji u mogućnosti da se partnerstvom daje pravo privatnoj tvrtki da djeluje kao monopolist zato što će javni sektor u tim uvjetima osigurati najveću dobit.

### **5.3. Modeli udruživanja**

Javno-privatno partnerstvo (JPP) najčešće se javlja u sljedeća dva oblika:

1. ugovorni oblik – partnerstvo između partnera bazirano je na ugovornim odnosima.
2. institucijski, tj. statusni oblik – podrazumijeva suradnju partnera zasebnim poslovnim sustavom, odnosno zasnivanjem trgovačkog društva koje se nalazi u zajedničkom vlasništvu partnera.

---

<sup>48</sup> ibidem, str. 1031.

Ugovorni oblik partnerstva može imati dva osnovna modela, a to su koncesijski oblik (Build–Operati-Transfer, BOT) i privatna financijska inicijativa (PFI model – Private Finance Initiative). Koncesijski model (Build–Operati-Transfer, BOT), model je kod kojeg se ugovaranje građenja infrastrukture kada organizatori projekta, odnosno ulagači, preuzimaju na sebe rizik uspješnosti projekta te grade i eksploatiraju projekt na određeni vremenski period, a nakon isteka ugovorenih prava, izgrađeni projekt vraća se u vlasništvo javnog sektora. Javni sektor ne preuzima rizik niti bilo kakvu obavezu kod izgradnje istoga, što za njega predstavlja vrlo pogodnu poziciju. Privatna financijska inicijativa podrazumijeva osnovni model u oblicima suradnje javnog i privatnog sektora. Spomenuta inicijativa predstavlja model u kojem privatni partner može izgraditi građevinu u svom vlasništvu sukladno zahtjevima javnog sektora. Društva posebne namjene (DPN; od engl. *Special Purpose Vehicle* – SPV) vrlo je poznat oblik ugovornog modela, a mogu se definirati kao trgovačka društva koja osniva privatni sektor sa svrhom sklapanja ugovora o JPP-u ili provedbe projekta JPP-a, pritom privatni partner nije obavezan osnovati DPN. Spomenuti DPN osniva se sa svrhom izrade ponude za projekt JPP-a, te unutar društva reguliraju svoje obveze i prava, suvlasničke odnosne, obveze i preostale zadaće vezane uz projekt i njegovu provedbu. Ako je riječ o JPP koji je osnovan po PFI modelu, privatni partner ima mogućnost izgraditi građevinu u svom vlasništvu prema zahtjevima definiranim od strane javnog partnera, tj. sektora. Načela prema kojima su zasnovani PFI modeli (ugovori) proizašla su iz strukture učesnika projekta i njihovih međusobnih odnosa. Što se tiče institucijskog, tj. statusnog oblika JPP-a, podrazumijeva suradnju partnera zasebnim poslovnim sustavom i osnivanjem trgovačkog društva koje se nalazi u zajedničkom vlasništvu partnera. Cilj poslovnog sustava jest isporučiti proizvode ili usluge u korist javnog interesa.

Općenito, javno privatno partnerstvo može se pojaviti u različitim modelima, a to ovisi o stupnju uključenosti javnog i privatnog sektora, razini preuzimanja rizika, koristi i odgovornosti. Neki od primjera općenitih modela JPP-a jesu: Privatno – Financiranje (Finance Only), Projektiraj – Izgradi - Održavaj (Design – Build – Maintain), Operativna licenca (Operation License), Projektiraj – Izgradi – Izvedi (Design – Build – Operate), Izgradi – Izvedi – Prenesi (Build – Operate – Transfer) i sl. Ima mnogo modela JPP-a, a razlika između njih ovisi o izvorima financiranja, ulogama što od javnog, što od

privatnog sektora, obavljanje usluga, raspodjela rizika, odgovornost za upravljanje i održavanje projekta, vlasništvo nad izgrađenim projektom.

#### **5.4. Suradnja javnog i privatnog sektora u upravljanju turističkom destinacijom**

Kada je riječ o upravljanju turističkom destinacijom od strane suradnje javnog i privatnog sektora dominiraju projekti koji su relativno male financijske težine. Ti projekti uglavnom imaju značajke uslužnog *outsourcinga*. Spomenuti model suradnje najčešće se primjenjuje na polju marketinga i promocije, upravljanja plažama, planiranja razvoja turizma i sl. Ovi projekti većinom su organizacijske prirode i nisu povezani s većim kapitalnim ulaganjima u izgradnji novih ili renovaciji postojećih objekata turističke ili komunalne infrastrukture. Što se tiče društvenog interesa i lokalne zajednice, takvi projekti najčešće su pozitivno prihvaćeni, a oni utječu i na samo povećanje turističke ponude, ali i potražnje u turističkoj destinaciji. Iako ovaj oblik suradnje, kao što je i prethodno spomenuto, pozitivno utječe na turističku destinaciju i njezinu lokalnu zajednicu, također je potrebno spomenuti da je taj oblik osiguranja konkretnih javno-uslužnih djelatnosti od općeg interesa troškovno superioran klasičnom obliku njihova osiguranja od strane javnog sektora. Kada se radi o manjim, ali razvijenim zemljama svijeta njih povezujemo ponajviše s razvojno-investicijskim projektima, a čija je realizacija povezana s otvaranjem turistički vrlo zanimljivih, a infrastrukturno potpuno neopremljenih zona i područja. S druge strane, u visoko razvijenim zemljama svijeta prevladavaju razvojno-investicijski projekti koji su povezani s tzv. urbanom rekonstrukcijom ili urbanom konverzacijom. Riječ je o projektima sadržajne prenamjene nekad izgrađenih, a danas nedovoljno funkcionalnih, nedovoljno atraktivnih ili nedovoljno ekonomski interesantnih dijelova urbanog tkiva, pri čemu je takva prenamjena, gotovo uvijek, u većoj ili manjoj mjeri povezana s uvođenjem turističkih sadržaja.<sup>49</sup> Javna vlast ima pravo definiranja projektnog zadatka i odlučuje kako će se navedeno ostvariti.

---

<sup>49</sup> R. S. Turner, M. S. Rosentraub, *Tourism, Sports and the Centrality of Cities*, *Journal of Urban Affairs*, 24(5), 2002., citirano u: I. Kunst, *Hrvatski turizam i EU integracije*, Jesenski i Turk, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 211.



Suradnja javnog i privatnog sektora u razvoju investicijskih projekata u turizmu, implicitno pretpostavlja neku od sljedećih mogućnosti:

- Nositelji javne vlasti prodaju cijelo turističko razvojno područje ili zonu privatnom investicijskom konzorciju koji preuzima obvezu izgradnje svih vitalnih infrastrukturnih sustava kao i svih objekata ili sadržaja unaprijed definirane turističke ponude. Suradnja nositelja javne vlasti i privatnog sektora temelji se na činjenici da javni sektor definira prostorno – planske, infrastrukturne i graditeljske elemente kojih se valja pridržavati te kontrolira proces izgradnje do njegovog dovršenja, dok privatni sektor preuzima na sebe trošak i kvalitetu izvedbe, odnosno cijeli rizik budućeg operativnog poslovanja.
- Nositelji javne vlasti povjeravaju razvoj cijele turističke zone ili područja izabranom najboljem ponuđaču uz obvezu da je kompletno opremi svim vitalnim infrastrukturnim sustavima, odnosno svim objektima ili sadržajima turističke suprastrukture.
- Nositelji javne vlasti angažiraju proračunska sredstva i potpuno opremaju novu turističku razvojnu zonu ili područje svim potrebnim objektima kapitalne i komunalne infrastrukture, nakon čega, temeljem javnog tendera, prepuštaju razvoj svih objekata turističke suprastrukture privatnom sektoru.
- Nositelji javne vlasti ulaze u zajedničko ulaganje s jednim ili više partnera iz sfere privatnog sektora radi cjelokupnog razvoja neke turističke zone ili područja, a što uključuje sve potrebne objekte infrastrukture i predviđene objekte turističke ponude.<sup>50</sup>

Iako je sama ideja o javno-privatnom partnerstvu u turizmu često spomenuta kao ekonomski korisnom, ali i financijski prihvatljivom, ipak je to točno isključivo ukoliko se radi o projektima male nabavne vrijednosti koji su temeljeni na uslužnom *outsorcingu*.

---

<sup>50</sup> Ibidem, str. 213.

## 5.5. Primjeri javno-privatnog partnerstva u turizmu u zemlji i inozemstvu

**“Mon Perin” – Istarska županija.** Godine 2005. osnovano je društvo “Mon Perin” d.o.o., a nalazi se u općini Bale u Istarskoj županiji. Početni temeljni kapital društva iznosio je 12 milijuna kuna, te je imao 740 osnivača, ubrzo je došlo do rasta temeljnog kapitala koji je samo nakon tri godine iznosio 30 milijuna kuna, a bilo je evidentirano 900 članova. Projektom “Mon Perin” osnivači su odradili odličan posao i danas imaju znatan utjecaj na razvoj turizma diljem Istarske županije. Glavni zadatak tvrtke “Mon Perin” d.o.o. jest briga o razvoju općine i očuvanje zemljišta koja su predviđena za izgradnju turističkih objekata (Slika 8.). Godine 2007. građani Bala su tajnim glasanjem izglasali da općina neće prodavati svoja zemljišta, već će ih dati u dugoročan zakup. Tvrtka “Mon Perin” d.o.o. trebala bi postati prva turistička kompanija koja u vlasništvu lokalnog stanovništva ima svoje interese u obliku vlasničkih udjela. Također je bitno napomenuti kako je društvenim ugovorom sklopljeno da prilikom sklapanja ugovora s investitorima u turističke objekte, može postati njihov suvlasnik ili može na račun ustupanja koncesije steći nove dionice, što znači i pravo na samu dividendu.

Slika 8. Kamp “Mon Perin”, Bale



Izvor: Adriacamps. Campsite Mon Perin. <<https://adriacamps.com/wp-content/uploads/2015/12/Campsite-Mon-Perin-Pool-Air-View.jpg>> (4.09.2022.)

Osim prethodno navedenih prednosti, bitno je napomenuti kako je općina dobila i pravo veta u društvenom ugovoru, što dodatno štiti interese lokalne zajednice te ima utjecaj na politiku zapošljavanja. “Mon Perin” d.o.o. svakako je primjer dobre prakse suradnje javnog i privatnog sektora u turizmu, koji se može uzeti u obzir kao pouzdan primjer prilikom osnivanja nekog novog JPP u turizmu.

**Stubičke toplice – Krapinsko-zagorska županija.** Stubičke toplice su naselje, ali i lječilište i kupalište koje se nalaze u Krapinsko-zagorskoj županiji. Što se tiče javno – privatnog partnerstva i konkretnih primjera u Republici Hrvatskoj, Stubičke toplice zaista vrijedi spomenuti prilikom ove teme jer je projekt JPP – a “Stubičke toplice” najveći zdravstveno-turistički projekt u Hrvatskoj (Slika 9).

Slika 9. Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju, Stubičke toplice



Izvor: Vikend.com.

<<https://www.vikendi.com/data/dest/0a/ae/c7f221a801c566d5b1862549c40a7c3144e823e7.jpg>>  
(4.09.2022.)

Ugovor o javno-privatnom partnerstvu u Stubičkim toplicama iznesen je 11. ožujka 2008. godine, a potpisnici i partneri su Krapinsko – zagorska županija i Koncern Sunce, koji je ujedno privatni partner. Postoje dva koraka realizacije ugovora. Prvi korak odnosi se na osnivanje dioničkog društva, a čiji su osnivači i dioničari upravo Krapinsko – zagorska županija i Koncern Sunce. Dioničko društvo provodi građenje te opremanje planiranih objekata, dok privatni partner preuzima obvezu završetka izgradnje objekta u roku koji je unaprijed predviđen, a to je rok od četiri godine od dana

osnivanja dioničkog društva. Drugi korak odnosi se na uključivanje Specijalne bolnice u sustav dioničkog društva. Tvrtka Hosting International izabrana je za konzultantsku tvrtku, koja se pobrinula za pripremu kompletne dokumentacije kao i za izradu idejnog rješenja za projekt JPP-a. Stubičke toplice ostaju i dalje zdravstveno-turistički centar, a tvrtka Hosting International pomoću svojih mnogobrojnih iskustava izradila je studiju izvedivosti, a troškove nastale prilikom osnivanja ugovora snosio je Koncern Sunce kao privatni partner (izabran putem javnog natječaja). Vrijednost cijelog projekta iznosi oko 700.000,00 eura. Danas Koncern Sunce namjerava i dalje ulagati u Krapinsko-zagorsku županiju, konkretnije Stubičke toplice, a radi se o novim projektima koji će se vjerojatno ubrzo ostvariti. Projekt vrijedan oko 110 milijuna eura obuhvaća gradnju tri nova hotela, eko - etno sela s tradicijskim zagorskim kućicama aquapark i slične atrakcije.

**Projekt izgradnje “Kamengrada” - Andrićevog grada, Općina Višegrad.** Za izgradnju “Kamengrada” tj. Andrićevog grada na području općine Višegrad (Slika 10.), vlada Republike Srbije dodijelila je koncesiju na gradsko građevinsko zemljište koje će se koristiti za izgradnju objekata i drugih sadržaja vezani uz navedeni projekt. Kako bi se projekt realizirao formirano je zajedničko poduzeće vlade Republike Srpske, Skupština općine Višegrad te poduzeće “Lotika” pod nazivom “Andrićgrad”. Dogovoreno je kako će “Lotika” biti vlasnik 51 % poduzeća, dok će općina Višegrad i vlada Republike Srpske biti vlasnici preostalih 49 %.

Slika 10. Andrićgrad, općina Višegrad



Izvor: Turistička organizacija Višegrad. Višegrad turizam.  
[https://visegradturizam.com/wpcontent/uploads/2017/06/andricgrad\\_izdvojena.jpg](https://visegradturizam.com/wpcontent/uploads/2017/06/andricgrad_izdvojena.jpg) (4.09.2022.)

Prema planu projekta, planirano je kako će u gradu biti smještene zgrade gradske skupštine, muzeji, knjižnice, kuća nobelovce Ive Andrića i slični objekti. Ovakva vrsta suradnje javnog i privatnog sektora uvelike doprinosi razvoju lokalnog turizma, što pozitivno utječe i na lokalno stanovništvo, primjerice povećanjem zapošljavanja, životnog standarda, ali naravno donosi i neke negativne posljedice kao što je povećanje zagađenosti okoliša, narušavanje života lokalne zajednice itd.

**Vodeni park “Aquana” – Banja Luka.** Grad Banja Luka sa svojim privatnim partnerom Atzwanger AG i GP Krajina a.d. Banja Luka osnovao je poduzeće nazvano Aquana d.o.o. (Slika 11.). Aneksom ugovora o osnivanju, Atzwanger AG bio je glavni partner prilikom osnivanja navedenog poduzeća, koji je preuzeo odgovornost za realizaciju, izgradnju i konačno formiranje objekata. Davne 2005. godine sklopljen je ugovor s izvođačem radova, a poduzeće Aquana d.o.o. dignulo je kredit kod poslovne banke, čime se zadužilo, a kao jamstvo za kredit uzeti su udjeli osnivača i mjenice. Vodeni park je dovršen 2007. godine nakon čega je grad Banja Luka otkupio udjele preostala dva ulagača i time je postao jedini vlasnik istoimenog poduzeća.

Slika 11. Aquana d.o.o., Banja Luka



Izvor: Tripadvisor. Aquana. <<https://dynamic-media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-o/08/54/0e/be/aquana.jpg?w=1200&h=-1&s=1>> (4.09.2022.)

Danas je Aquana d.o.o. najveća turistička i zabavna atrakcija takve vrste u Banja Luci, ali i širem okruženju. Smješten je u neposrednoj blizini centra grada, u naselju Borik. U sastavu aquaparka nalaze se tri bazena, a to su dječji, plivački i bazen s atrakcijama.

U kompleksu Aquane su dva košarkaška terena, teren za odbojku na pijesku, picerija i grill za kupaće. U sklopu aquaparka nalazi se i restoran sa prekrasnim interijerom i eksterijerom, gdje gosti mogu naručiti raznovrsna jela. Ovo je primjer JPP-a koji nije bilo dugog vijeka, ali unatoč tome projekt je uspio i dan danas uspješno funkcionira i posluje.

## 5.6. Kritički osvrt

Javno-privatna partnerstva čest su primjer suradnje u turizmu. Uglavnom se radi o pozitivnom utjecaju na javni i privatni sektor, lokalnu zajednicu te život pojedinca. Kako je turizam iz dana u dan sve razvijeniji, tako dolazi i do razvoja spomenutih partnerstava. Javno-privatna partnerstva u turizmu trebala bi doprinijeti većoj raspoloživosti, boljoj kvaliteti i jeftinijoj opskrbi javnih dobara na razini turističke destinacije, ali također i realizaciji određenog broja turističkih javno-uslužnih i razvojno-investicijskih projekata.

Kada su u pitanju javna dobra, radi se najčešće o proizvodima ili uslugama za čiju proizvodnju privatni sektor, uslijed nedovoljne alokativne djelotvornosti tržišnog mehanizma, nema nekog interesa i zanimanja, ali bez kojih niti jedna društvena zajednica ne može normalno funkcionirati. S vremenom je došlo do pretpostavki kako je ulazak privatnog sektora na područje odgovornosti javnog sektora moguć i željeni potez, koji se ostvaruje putem javno-privatnog partnerstva. U tom slučaju javno-privatna partnerstva predstavljaju sve češće korišten model ekonomski efikasnog opskrbljivanja krajnjih korisnika objektima javne infrastrukture. Javno-privatno partnerstvo (JPP) najčešće se javlja u sljedeća dva oblika: ugovorni oblik i institucijski, tj. statusni oblik. Također, javno privatno partnerstvo može se pojaviti u različitim modelima, a to ovisi o stupnju uključenosti javnog i privatnog sektora, razini preuzimanja rizika, koristi i odgovornosti; a neki od primjera općenitih modela JPP-a jesu: Privatno – Financiranje (*Finance Only*), Projektiraj – Izgradi - Održavaj (*Design – Build – Maintain*), Operativna licenca (*Operation License*), Projektiraj – Izgradi – Izvedi (*Design – Build – Operate*), Izgradi – Izvedi – Prenesi (*Build – Operate – Transfer*) i sl.



U prethodnom poglavlju navedena su četiri primjera JPP-a u domaćem i inozemnom turizmu, a radi se o različitim vrstama suradnje javnog i privatnog sektora te je opisan njihov utjecaj na život lokalne zajednice. Prvi primjer je "Mon Perin" d.o.o., društvo osnovano u općini Bale koja se nalazi u Istarskoj županiji, a glavni cilj mu je briga o razvoju općine i očuvanje zemljišta koja su predviđena za izgradnju turističkih objekata. Tvrtka "Mon Perin" d.o.o. trebala bi postati prva turistička kompanija koja u vlasništvu lokalnog stanovništva ima svoje interese u obliku vlasničkih udjela. Takve vrste projekata pozitivno utječu na životni standard lokalnog stanovništva, ali i javnih vlasti, što pridonosi sveobuhvatnom zadovoljstvu. Ovaj primjer je pozitivan primjer JPP-a. Drugi primjer dobre prakse suradnje javnog i privatnog sektora jesu Stubičke toplice, koje su naselje, ali i lječilište i kupalište, a nalaze se u Krapinsko-zagorskoj županiji. Projekt JPP-a "Stubičke toplice" najveći je zdravstveno-turistički projekt u Hrvatskoj, a vrijednost mu se procjenjuje na 700.000,00 Eura. Dioničko društvo provodi građenje i opremanje planiranih objekata, dok privatni partner preuzima obvezu završetka izgradnje objekta u roku koji je unaprijed predviđen, a to je rok od četiri godine od dana osnivanja dioničkog društva. Iako je ovaj projekt vrlo uspješan, planira se i daljnje ulaganje u Krapinsko-zagorsku županiju, konkretnije Stubičke toplice. Kada je riječ o inozemnim projektima, u ovom radu su predstavljena dva primjera - "Kamengrad", tj. Andrićev grad i Vodeni park "Aquana" d.o.o. "Kamengrad" se nalazi u općini Višegrad. Za izgradnju "Kamengrada" tj. Andrićevog grada, vlada Republike Srbije dodijelila je koncesiju na gradsko građevinsko zemljište koje će se koristiti za izgradnju objekata i drugih sadržaja vezanih uz navedeni projekt, te je formirano zajedničko poduzeće Vlade Republike Srpske, Skupštine općine Višegrad i poduzeća "Lotika" pod nazivom "Andrićgrad". Projekt se ispostavio kao vrlo uspješan, pozitivno utječe na život lokalne zajednice, povećava stopu zaposlenosti, životni standard građana itd. Drugi inozemni primjer suradnje javnog i privatnog sektora na području turizma odnosi se na poduzeće „Aquana“ d.o.o. Riječ je o vodenom parku koji se nalazi u Banja Luci te je ujedno i on primjer dobre prakse JPP-a u turizmu. Poduzeće je osnovao Grad Banja Luka i privatni partner Atzwanger AG i GP Krajina a.d. Banja Luka. Danas je „Aquana“ d.o.o. najveća turistička i zabavna atrakcija takve vrste u Banja Luci, ali i širem okruženju, a smješten je u neposrednoj blizini centra grada, u naselju Borik. U sastavu aquaparka nalaze se tri bazena i to dječji, plivački i bazen s atrakcijama. U kompleksu Aquane su dva košarkaška terena, teren za

odbojku na pijesku, pizzerija i grill za kupače. U sklopu aquaparka nalazi se i restoran sa prekrasnim interijerom i eksterijerom, gdje gosti mogu naručiti raznovrsna jela.

Suradnja javnog i privatnog sektora doprinosi razvoju turizma i zadovoljstvu lokalnog stanovništva uz mnogobrojne pozitivne posljedice, kao što su rast životnog standarda, zadovoljstvo i sreća pojedinca, povećanje zaposlenosti i sl. Doprinosi također i zadovoljstvu javnog sektora te popularnosti destinacije u kojem se projekat provodi. Naravno, postoje i poneke negativne posljedice JPP-a kao što su povećanje zagađenosti okoliša, narušavanje lokaliteta i privatnosti domicilnog stanovništva, nerazumijevanje i sl. Budući da je turizam vrlo važna gospodarska aktivnost gotovo svake države, bitno je poticati suradnju javnog i privatnog sektora te poticati provođenje projekata od strane takvih partnerstava, kako bi se i sam turizam iz dana u dan sve više razvijao i napredovao. Uz sve pozitivne i negativne posljedice JPP-a, ona svakako dobro utječu na gospodarski rast i razvoj te sveobuhvatno zadovoljstvo.



## 6. ZAKLJUČAK

Turizam je u današnje vrijeme jedan od glavnih izvora prihoda u državama diljem svijeta, a u mnogima od njih je upravo on najvažnija gospodarska aktivnost. Uz ekonomsko značenje, turizam je postala i popularna aktivnost većine ljudi u razvijenom svijetu, a uz to je i najbrže rastućih grana svjetskog gospodarstva. Turizam obuhvaća širok splet odnosa i pojava koji nastaju za vrijeme turističkih putovanja, a osim s ekonomijom povezan je i sa socijalnim, ekološkim i kulturnim aspektom života. Postoji velik broj definicija turizma, a svatko od nas može se odlučiti za onu koja mu najviše odgovara. Postoje četiri stavke koje se pojavljuju kod turizma, a to su turisti, poduzeća i ostali poslovni subjekti, država zemlja domaćina te lokalna zajednica. U turizam se danas sve više uključuje lokalna zajednica koja i sama želi biti dio turističke ponude, dok s druge strane turiste zanima lokalno iskustvo te način života lokalne zajednice, što u konačnici ima neke pozitivne, ali i negativne posljedice. Velika je važnost turizma i za nacionalno gospodarstvo. Ukratko, turizam pozitivno utječe na zaposlenost u zemlji, BDP, investicije, pozitivan imidž zemlje predstavljene svijetu, kulturološki razvoj itd. Imidž zemlje koji turizam predstavlja svijetu od velike je važnosti. Turisti su danas siti jednoličnih putovanja i sve više ih privlače individualna putovanja koja će ga diferencirati od mase, a tu veliku ulogu ima ekološka održivost i informatička tehnologija. Značajnijem razvoju lokalnog turizma doprinose javno-privatna partnerstva koja ponajviše doprinose većoj raspoloživosti, boljoj kvaliteti i jeftinijoj opskrbi javnih dobara na razini turističke destinacije, ali također i realizaciji određenog broja turističkih javno-uslužnih i razvojno-investicijskih projekata. Ekonomska efikasnost javno-privatnog partnerstva u turizmu ovisi o tome jesu li javno-privatna partnerstva uistinu prava, što podrazumijeva povećanje općeg društvenog blagostanja te ovisi o tome da li se može društveno opravdati primjenom istog metodološkog postupka kao i u slučaju javno-privatnih partnerstva u sferi opskrbe tržišta javnim dobrima.

Suradnja javnog i privatnog sektora ima brojne prednosti, ali i nedostatke. Javno-privatno partnerstvo najčešće se javlja u sljedeća dva oblika: ugovorni i institucijski oblik, a postoji puno modela udruživanja, primjerice Privatno – Financiranje (*Finance Only*), Projektiraj – Izgradi - Održavaj (*Design – Build – Maintain*), Operativna licenca (*Operation License*), Projektiraj – Izgradi – Izvedi (*Design – Build – Operate*), Izgradi – Izvedi – Prenesi (*Build – Operate – Transfer*) i sl. U radu je također navedeno i objašnjeno nekoliko konkretnih primjera suradnje javnog i privatnog sektora iz domaće i inozemne turističke prakse.

## 7. LITERATURA

1. Bartoluci M., *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
2. Bartoluci M., Budimski V., Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu RH, *Acta turistica*, 22(2), 2013, 179-200.
3. Blažević B., *Turizam u gospodarskom sustavu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija 2007.
4. Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., *Ekonomija turizma: načela i praksa*, Ekokon, Split, 2008.
5. Čavlek N., Bartoluci M., Prebežac D., Kesar O. i suradnici, *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
6. Jagić S., *Turizam i slobodno vrijeme: mogućnosti i načini provođenja*, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2004./2005.
7. Kunst I., *Hrvatski turizam i EU integracije*, Jesenski i Turk, Institut za turizam, Zagreb, 2012.
8. Lickorish L. J., Jenkic C. L., *Uvod u turizam*, Ekokon, Split 2006.

### Internet stranice:

1. Cimerfraj.hr - svijet iznajmljivanja smještaja. Zimski turizam, [https://www.cimerfraj.hr/slike/zajednica/Zimski\\_turizam.jpg](https://www.cimerfraj.hr/slike/zajednica/Zimski_turizam.jpg)
2. Hamdočamo. Vrbas – rafting, [https://hamdocamo.files.wordpress.com/2015/04/vrbas\\_rafting\\_2\\_752440499.jpg](https://hamdocamo.files.wordpress.com/2015/04/vrbas_rafting_2_752440499.jpg)
3. Puntomarinero.com., [https://puntomarinero.com/images/the-worldand-39-s-first\\_6.jpg](https://puntomarinero.com/images/the-worldand-39-s-first_6.jpg)
4. Sjever.hr. Aquafest, <https://sjever.hr/wp-content/uploads/2021/06/aquafest-5.jpg>
5. Turistička zajednica grada Opatije. Visit Opatija, <https://www.visitopatija.com/storage/userfiles/images/7.jpg>
6. Biokovka.hr. Bazen, <https://www.biokovka.hr/images/bazen5.JPG>

7. Cimerfraj.hr. Seoski turizam u Hrvatskoj. Specifična ponuda ruralnog turizma. Austrija selo, <https://www.cimerfraj.hr/slike/zajednica/Seoski-turizam-u-Hrvatskoj-specificna-ponuda-ruralnog-turizma-Austrija-selo.jpg>
8. Adriacamps. Campsite Mon Perin, <https://adriacamps.com/wp-content/uploads/2015/12/Campsite-Mon-Perin-Pool-Air-View.jpg>
9. Vikend.com.,  
<https://www.vikendi.com/data/dest/0a/ae/c7f221a801c566d5b1862549c40a7c3144e823e7.jpg>
10. Turistička organizacija Višegrad. Višegrad turizam,  
[https://visegradturizam.com/wpcontent/uploads/2017/06/andricgrad\\_izdvojena.jpg](https://visegradturizam.com/wpcontent/uploads/2017/06/andricgrad_izdvojena.jpg)
11. Tripadvisor. Aquana, <https://dynamic-media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-o/08/54/0e/be/aquana.jpg?w=1200&h=-1&s=1>

## 8. POPIS TABLICA I SLIKA

### Popis tablica:

Tablica 1. Vrste turizma s aspekta Turističke satelitske bilance (TSA), izrada autorice, str. 8.

Tablica 2. Vrste turizma s obzirom na različite kriterije, izrada autorice, str. 9.

Tablica 3. Faze razvoja turizma, str. 12.

Tablica 4. Putnici iz Britanije u Europu, 1891. - 1900., str. 13.

Tablica 5. Šest faza razvoja turizma u Hrvatskoj prema B. Vukonić, str. 14.

Tablica 6. Teorija sustava, str. 19.

Tablica 7. Vrste menadžmenta, str. 34.

### Popis slika:

Slika 1. Zimski turizam, str. 10.

Slika 2. Sportski turizam, str. 10.

Slika 3. Prva svjetska željeznica, str. 13.

Slika 4. Varaždinske Toplice, str. 15.

Slika 5. Villa Angiolina, str. 15.

Slika 6. Zdravstveni turizam, str. 27.

Slika 7. Seoski turizam, str. 38.

Slika 8. Kamp "Mon Perin", Bale, str. 52.

Slika 9. Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju, Stubičke toplice, str. 53.

Slika 10. Andrićgrad, općina Višegrad, str. 54.

Slika 11. Aquana d.o.o., Banja Luka, str. 55.

## 9. SAŽETAK

Turizam je stekao status jedne od najmasovnijih, najdinamičnijih i najsloženijih društveno-ekonomskih pojava suvremenoga doba, zadire gotovo u sve sfere društvenog i gospodarskog razvoja općenito, a međusobno djeluje kompleksno i komplementarno te je duboko inkorporiran u tijekove svakidašnjeg života sveobuhvatnog društva. Uz ekonomsko značenje, turizam je postala i popularna aktivnost većine ljudi u razvijenom svijetu, a uz to je i najbrže rastućih grana svjetske ekonomije. Turizam je također od velike važnosti za nacionalno gospodarstvo, ukratko turizam pozitivno utječe na zaposlenost u zemlji, BDP, investicije, pozitivan imidž zemlje u prezentiranom svijetu, utječe na kulturni razvoj itd. Veliku ulogu u samom razvoju turizma ima i suradnja javnog i privatnog sektora, čija je suradnja na ovom području neizbježna. Javno–privatno partnerstvo generalno označava suradnju tijela javne vlasti i privatnog sektora, a sve kako bi se zadovoljile određene potrebe javnosti. Svaki od partnera ima određene odgovornosti, preuzima razne vrste rizika, ali i ostvaruje različite koristi. Javni sektor ne može sam zadovoljiti rastuće potrebe za uslugama pa s obzirom na to treba potporu raznih sektora iz društva. Ekonomska efikasnost javno-privatnog partnerstva u turizmu ovisi o tome jesu li javno-privatna partnerstva uistinu prava, što podrazumijeva povećanje opće društvenog blagostanja te ovisi o tome da li se može društveno opravdati primjenom istog metodološkog postupka kao i u slučaju javno-privatnih partnerstva u sferi opskrbe tržišta javnim dobrima.

**Ključne riječi:** turizam, ekonomija, suradnja, javno – privatno partnerstvo, sektor, efikasnost.

## 10. SUMMARY

Tourism has acquired the status of one of the most massive, dynamic and complex socioeconomic phenomena of the modern era, it penetrates into almost all spheres of social and economic development in general, and permeates each other in a complex and complementary manner and is deeply integrated into the everyday life of a comprehensive society. In addition to its economic importance, tourism has become a popular activity for most people in the developed world, and it is also one of the fastest growing branches of the world economy. Tourism is also of great importance for the national economy, in short tourism has a positive effect on employment in the country, GDP, investments, a positive image of the country in the presented world, influences cultural development, etc. Cooperation between the public and private sectors also plays a major role in the development of tourism itself, and their cooperation in this area is inevitable. Public-private partnership generally means cooperation between public authorities and the private sector, all in order to meet certain needs of the public. Each of the partners has certain responsibilities, assumes various types of risks, but also realizes different benefits. The public sector cannot meet the growing needs for services alone, so it needs the support of various sectors of society. The economic efficiency of public-private partnerships in tourism depends on whether public-private partnerships are truly right, which implies an increase in general social well-being, and depends on whether it can be socially justified by applying the same methodological procedure as in the case of public-private partnerships in the sphere of supply public goods markets.

**Keywords:** tourism, economy, cooperation, public-private partnership, sector, efficiency.