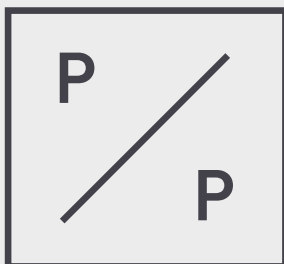


KLJUČNA PITANJA ODRŽIVOSTI HRVATSKOG TURIZMA

Ivandić N., Šimović H., Topalović S., Tutek E.



POLAZIŠTA
I PERSPEKTIVE

THINK TANK

1. Polazište / problem

Multidimenzionalnost turizma dotiče gotovo sve pore hrvatskog društva i ekonomije. Potvrđuju to nebrojene, izgovorene i napisane riječi o različitim aspektima turizma u rasponu od osobnih iskustava i objektiviziranja njegovih utjecaja do različitih strateških dokumenata. Sadržaj velikog dijela ovih rasprava moguće je sažeti u dilemi koja turizam propituje kao 'blagodat' ili 'prokletstvo' odnosno kao aktivnost koja pridonosi odnosno koja narušava rast i razvoj (G. Young, 1973.). I dok brojna postavljena pitanja o pozitivnim i negativnim aspektima turističke aktivnosti gotovo uvijek mogu imati potvrđan odgovor, ovisno o veličini i razvojnom trenutku u kojem se pojava promatra, ovim se dokumentom pokušavaju sagledati aktualna pitanja i izazovi održivosti hrvatskog turizma na dugi rok. Naime, sve su očitiji sukobi vizija i interesa dionika koji se ogledaju u narušavanju kapaciteta podnošljivosti korištenja nacionalnih javnih i prirodnih dobara čije korištenje nije ni adekvatno regulirano niti efikasno upravljano. Jednako se tako razotkrivaju problemi unutar interesa i kapaciteta socijalno-demografskog i vrijednosnog supstrata Hrvatske i njenih turističkih destinacija. Oni se tiču preferencija i vizija lokalnog stanovništva o profilu turizma destinacija, fenomenu zapošljavanja i tržišta rada u turizmu, kapacitetu i kvaliteti javnih servisa, i nadasve nacionalnoj percepciji turizma kao najlakšem izvoru bogatstva.

Odvijajući se u uvjetima rasta doprinosa turizma gospodarstvu Hrvatske koji već dostiže i više od **16%** ukupnog BDP-a, stvarni i potencijalni učinci ovih procesa često su 'skriveni' iza javne predodžbe 'da stvari idu dobro' koja, uz glasačku osjetljivost na stvarne reforme, postavlja pitanje oportuniteta ex ante djelovanja na uspostavi poslovnog i konkurentskog okruženja usmjerenog na odgovoran i dugoročno održiv rast i razvoj. Posebice, budući da se razvojni model hrvatskog turizma u značajnoj mjeri zasniva na korištenju neprisvojivih i neobnovljivih prirodnih resursa dakle na poslovnom modelu kojeg immanentno obilježavaju pogrešne tržišne informacije odnosno promašaji tržišta.

Kao amalgam brojnih i različitih proizvodnih djelatnosti, izravno i neizravno, usmjerenih na zadovoljavanje potreba posjetitelja, turizam je za Hrvatsku, u uvjetima mijenjanja sadržaja i obogaćivanja proizvoda, ali i višegodišnjeg usporavanja ukupne gospodarske aktivnosti, generirao pozitivne učinke i na proizvodnju djelatnosti karakterističnih za turizam i na proizvodnju ostalih djelatnosti. No, evidentan je proces istiskivanja 'neturističkih' aktivnosti uvjetovan ne samo rastom turističke potrošnje već i tržišnom spremnošću 'ostatka ekonomije' da ima značajne učinke. Uslijed činjenice da turističke karakteristične djelatnosti relativno slabo pokreću aktivnost drugih djelatnosti, neizravno usporavajući potencijal za sveukupan rast tako i relativnih komparativnih prednosti kojima turizam Hrvatske raspolaže, postavlja se pitanje dalje alokacije to jest borbe za ograničene proizvodne faktore, a nadasve ljudske resurse. Ukoliko u takvim

uvjetima ovisnost o jednodimenzionalnoj potražnji, tržišno upitne opstojnosti, nije i ne treba biti nacionalni izbor, posebice jer je utemeljena na rentnom poslovnom modelu prožetom eksternalijama koji prelazi kapacitete nacionalnog socio-demografskog supstrata i kapacitete javnih usluga te gotovo imanentno narušava prirodne i kulturne resurse na temelju kojih živi, onda po logici stvari postoji potreba ozbiljnog preispitivanja dugoročne održivosti sadašnjeg modela hrvatskog turizma. Kao odraz narasle zrelosti društva i napose nužnosti promjena, ovaj dokument stoga nastoji propitati sposobnost Hrvatske da osigura trajan proces transformacije razvojnog modela koji počiva na kvaliteti temeljnih faktora (sirovinski model stvaranja dodane vrijednosti) u model koji se gradi na znanju i inovativnosti ljudskog kapitala, menadžmenta i organizacije na svim razinama odvijanja turističke aktivnosti i turističke politike. Bez ikakvih 'strategizirajućih' i 'reformatorskih' nakana i pobuda, čije je definiranje, a prije svega provedba, u neuređenim i netransparentnim tranzicijskim uvjetima često izostajala, ovdje se tek postavlja pitanje: Je li i kako moguće osigurati dugoročnu održivost hrvatskog turizma?

2. Globalna agenda održivog turizma i pozicija Hrvatske

Globalni turistički rast ovisi o brojnim faktorima, a poglavito o političkoj stabilnosti, miru i ekonomskom rastu. Čovječanstvu je trebalo oko 400 godina da dostigne milijardu međunarodnih putovanja do 2000. godine, a očekuje se da će se do 2030. godine pojaviti dodatna milijarda putnika. Ako je bilanca 2017. godine bila 1,3 milijarde putnika, ostaje do 2030. godine ulazak dodatnih 700 milijuna. Da bi se održao ovakav novovjekski impresivan rast svjetskih putovanja kao i koristi za blagostanje naroda očekuju se masivne nove investicije u fizičku, digitalnu i ekološku infrastrukturu te napose u ljudski kapital. Lideri u vlasti, turističkoj industriji, nevladinim institucijama i napose obični građani će morati surađivati da se stvori potrebna infrastruktura. U protivnom će nastati nepremostive barijere rastu i konkurentnosti na strani ponude jer po svemu sudeći rast potražnje zbog općeg progressa i sve liberalnijih globalnih uvjeta putovanja neće biti upravljan netržišnim metodama. Dakle riječ je o nadolazećim povijesnim prilagodbama gdje osim vladinih politika i silnih ulaganja ključ drže nove tehnologije, vještine i obrazovanje.

Za Hrvatsku se ovdje postavljaju sljedeća pitanja i izazovi:

1. Hoće li u nadolazećem prirastu globalne potražnje Hrvatska ustrajati pasivno održavati svoj tržišni udjel sa sadašnjim ili nešto smanjenim stopama rasta, hoće li novi prirast noćenja dočekati a da se ne osiguraju sustavna rješenja za uska grla koja se već pojavljuju? /strategija kontinuiteta i pasivne obrane/

2. Hoće li se Hrvatska temeljem promjene svog poslovnog modela u turizmu više specijalizirati smanjim fizičkim prometom od očekivanog proizvoditi veće ekonomske učinke i dakle mijenjati povijesno dominantni razvojni model? /strategija preokreta/
3. Hoće li se Hrvatska još jače i ciljano orijentirati na turizam i modelima razvoja turističkih nekretnina i nove turističke infrastrukture ponuditi svijetu i napose Europi prostor za „održiv život i starenje“ na za to designiranim destinacijama kojim se putem - budući da i Hrvatska stari i demografski nestaje - značajno podiže turističku ekonomiju liberalizaciji useljavanja radne snage i otvaranjem međunarodnom kapitalu? /strategija napada/

Bilo koja od navedenih ili izvedenih opcija nameće potrebu geostrateškog promišljanja o tome kakav je moguć ili poželjan „trade off“ s turističkim prostorom. Naime Hrvatska jest prepoznata kao globalno atraktivna turistička zemlja, ona ima nesumnjivi geostrateški položaj i sve pretpostavke da bude trajno sigurna destinacija za odmor i za život, pa je umjesno pitanje što s globalno atraktivnim javnim dobrima učiniti u globalnoj razmjeni?

To pak otvara i pitanje kako dosadašnji spontanitet uporabe turističkog prostora na sirovinskoj osnovi zamijeniti zrelim, inovativnim i održivim ponašanjem nacije koja je stjecajem okolnosti dovedena u poziciju da već oko 30 godina ekonomski zaostaje, a turizam joj „cvjeta“. Unatoč brojnim strategijama i idejama o tipu i profilu turizma kojeg Hrvatska treba zagovarati/provoditi, stvari su se odvijale spontano i bez ozbiljnih upravljačkih utjecaja, a što se neizravno dovodi u vezu s modelom tranzicije, to jest nedostatkom jasnog i transparentnog upravljanja interesa dionika u turističkom procesu.

U globalnim, ali i hrvatskim uvjetima pokazuje se da inovativna javno-privatna partnerstva u turističkoj industriji u smislu optimiziranja utilizacije javnih dobara (eksponencijalni potencijal rasta nasuprot unapređenja doživljaja i iskustava posjetitelja) mogu dati rezultate. Takvi se primjeri kao benchmarking najboljih praksi sve više koriste te se uviđa da se turizam ne može promatrati izolirano. Turizam nije jednoznačni „trade off“ nasuprot drugih servisnih projekata u državama. Dobra infrastruktura nije samo dobra za turizam ako nije na korist lokalnih rezidenata i ekonomije u cjelini. Dobra turistička infrastruktura mora unaprjeđivati povezanost, otvorenost, mobilnost, trgovinu, podržavati zaštitu biodiverziteta te otvarati brojne mogućnosti za lokalne zajednice i privatne poslove. Dakle nije moguć uspješan turizam u neuspješnoj državi i njenoj ekonomiji!!! Hrvatska je ionako već danas jedna od najzasićenijih turističkih zemalja svijeta zbog čega se već javljaju znakovi ugrožavanja kapaciteta podnošljivosti. I drugo, u Hrvatskoj nesumnjivo postoji neravnoteža između rasta turizma i ostalih segmenata gospodarstva to jest brojni oportunitetni troškovi rasta turizma u odnosu na nacionalnu ekonomiju u cjelini.

Tim više je hrvatsku aktualnu zbilju i proturječnosti turističkog sektora važno staviti u globalni kontekst. Naime s jedne strane postoje izvjesna i neupitna očekivanja rasta potražnje, to jest globalne turističke industrije, a s druge strane se sama industrija strukturno i tehnološki mijenja s dinamičnim i nesagledivim disrupcijama.

To dakako nisu pitanja samo važna za Hrvatsku već ona postaju predmetom interesa brojnih zemalja, njihovih vlada i globalnih institucija. Pred globalno upravljanje turizmom postavljaju se stoga novi izazovi održivosti koji se u osnovi svode na sljedeće:

1. Sigurnost u najširem smislu (ne samo zbog terorizma nego i drugih sigurnosnih aspekata povezanih s masovnim kretanjem ljudi);
2. Olakšavanje i upravljanje putovanjima (na mjestima gužvi - aerodromi, ceste, luke i kolodvori - sve se više događaju procesi ireverzibilni samom smislu turizma);
3. Pitanje sposobnosti odgovora destinacija na krizna stanja, to jest modela podrške destinacijama da se vrate na tržište nakon disruptivnih događaja (primjeri Tunisa, Egipta, Grčke ili Turske posljednjih godina). Jer je pitanje geotrižne ravnoteže putovanja važan strateški aspekt upravljanja turizmom budući da se zemlje ne mogu dugoročno turistički razvijati na preraspodjeli temeljem privremenih kriznih stanja;
4. Daljnje učenje i razumijevanje koncepta i ciljeva održivosti, a što sadrži promjene obrazaca ponašanja u proizvodnji, potrošnji, upravljanju kapacitetima i zasićenjem destinacija, odgovorima na klimatske promjene, nadolazeće nove tehnologije i napose nove izvore energije;
5. I konačno, promjena ukupne upravljačke paradigme turizma na razini destinacija koja mora biti odgovorna, inkluzivna, međusektorski koordinirana, temeljena na objektiviziranoj statistici i iznad svega pravednoj poreznoj politici.

Uzimajući to u obzir, koliko god problem održivosti hrvatskog turizma bio determiniran specifičnim uvjetima njegova naslijeđa, ovdje je riječ o globalnoj preokupaciji turističke industrije koja da bi opstala i razvijala se, jednostavno mora pronaći uvjerljive odgovore. Pri tome se polazi od teze da „paradigma održivosti“ nije ograničenje rastu jer ovaj koncept znatno nadilazi temu okoliša per se. Riječ je o zbroju okvirnih uvjeta i imperativu koji poštuje princip „ljudi na prvom mjestu“ neovisno je li riječ o turistima ili lokalnim zajednicama kao ključnim subjektima u turističkom procesu. Turistička infrastruktura ne smije urušavati i degradirati ljudske živote nego otvarati nove mogućnosti za poslovne prilike i socijalnu uključenost na bazi ravnotežne interakcije turista i domicilnih stanovnika.

3. Geneza razvoja turizma Hrvatske

U oko 60 godina razvoja turizam Hrvatske je ostvario povijesno važan utjecaj na razvoj ekonomije i društva, a koji je potrebno promatrati u tri faze:

Prva faza

Od početka 60-tih do sredine 90-tih godina prošlog stoljeća stvorena je, kao odraz državnog intervencionizma bivše Jugoslavije potaknutog ekonomskim (devize i regionalni razvoj) i političkim (samoupravna demokratizacija i sloboda putovanja) razlozima, razmjerno velika količina smještaja usmjerena na opsluživanje sezonski uvjetovanog tržišta. Uz specifičan spoj interesa lokalnog stanovništva kao zaposlenika i poduzetnika, jak priljev eksternog sezonskog rada te stalno otvorena i neriješena upravljačka pitanja produženja sezone i podizanja tzv. izvanpansionske potrošnje, hrvatski turizam na modelu integralnog razvoja (razvoja unutar postojećih urbanih i životnih struktura obale, bez stvaranja izoliranih oaza za strance), postaje međunarodno relevantan.

Ključna su obilježja ove faze sljedeća:

- Razvoj destinacijskih monopolskih hotelskih poduzeća s koncentracijom imovine i moći utjecaja na razvoj destinacija;
- Socijalna pozicija radnika zbog niske produktivnosti poduzeća se kompenzirala sivom ekonomijom unutar transakcija devizama kao i sve većim ulaskom lokalnih stanovnika u iznajmljivačko poduzetništvo i servisiranja ostalih potreba turista;
- Stvaranje jednoličnog turističkog odmorišnog lanca vrijednosti (hotel, zimmer frei, plaža i ostale turističke aktivnosti) u destinacijama ovisnim o sezonskom odmorišnom tipu turizma;

U cjelini se može obrazložiti kao državna intervencija u atraktivni jadranski prostor sa silnim ulaganjima u infra i suprastrukturu koji je otvorio put u modernizaciju i napredak lokalnog stanovništva. Međutim njegov socijalistički vlasnički model nije bio prilagođen razvoju zdravog lokalnog poduzetništva koji bi doveo do primjerenije i organske smještajne strukture tipa Austrije, Italije ili Francuske, i na taj način jači utjecaj lokalnog stanovništva na stvaranje dodane vrijednosti i vlastitog bogatstva na tržišno primjeren i konkurentan način.

Druga faza

Sljedeću fazu, fazu rata i poraća, (razdoblje od 1988. do 2000.) odredio je pad poslovanja, proces - nerijetko *crony* - privatizacije i sve jača uloga banaka u

financiranju poslovanja i investicija. Privremena vlasnička dominacija banaka u hotelijerstvu uz snažan utjecaj tzv. PIF-ova i nedostatak javno-privatne suradnje u izgradnji destinacijskog lanca vrijednosti dodatno su produljili model funkcioniranja turizma na proizvodu sunca i mora. Već koncem 90-tih postaje jasno da turizam i turistička imovina (zgrade i zemljište) postaju perspektivni te započinje *landbanking* kao prva faza zauzimanja pozicija za očekivanu kapitalističku konjunkturu. Na tržište postupno ulaze turistički apartmani kao nova, ovaj put ekonomska, a ne socijalna, kategorija ponude podržana sve snažnijim uključivanjem poduzetnika izvan samog prostora jadranske regije pa se socijalni model privatnog iznajmljivanja transformira u ekonomsko-poslovni model, koji sa stajališta potreba javne i turističke infrastrukture i drugih elemenata destinacijskog lanca vrijednosti počinje konkurirati inicijalno stvorenom hotelskom smještaju.

Ključni su rezultati ove faze sljedeći:

- Zbog naznaka o perspektivama ove industrije hrvatska turistička tranzicija se provodi insajderskom privatizacijom i s manjim ulaskom stranog kapitala;
- Uslijed privatizacije smanjuje se prostor za dualnu ekonomiju (socijalno zapošljavanje i poslovi na lokalnom turističkom tržištu izvan formalnog rada) pa se diferenciraju životne perspektive lokalnog stanovništva;
- Hrvatski obalni turistički prostor postaje nacionalno srebro i fokus ekonomskog interesa ne samo domicilnih stanovnika unutar njihovih imanja, nego se sve više domaćih i vanjskih poduzetnika uključuje na području razvoja turizmu namijenjenih nekretnina.

Ova je dakle faza razdoblje otrježnjenja i borbe za nove prilike koje otvara jadranski turistički prostor u nadolazećoj razmjeni sa svijetom. Jadranski turistički prostor postaje ekonomskom kategorijom budućnosti gdje veliki broj Hrvata traži svojevrsno pribježište bilo kroz poduzetništvo ili pak mjesto prebivanja.

Treća faza

Uz dovršetak vlasničke konsolidacije, od 2001. do 2017. godine započinje nova faza razvoja turizma koja traje do danas, bazirana na konsolidaciji i restrukturiranju hotelskih poduzeća i sve većim investicijama, uključujući intenzivnu izgradnju privatnih kuća i apartmana. Vraća se, podržano i globalnim marketingom, povjerenje velikih turoperatora te započinje kontinuirani rast i fizičke potražnje i cijena usluga, bez ozbiljnijih poremećaja čak ni u kriznoj 2008. i 2009. godini. Zbog investicija i modernizacije upravljanja, a napose tržišne konjunktore, Hrvatska je u razdoblju 2000. do 2017. godine podigla poslovne performanse industrije za oko 2,5 do 3 puta, uz sljedeća ključna obilježja:

- **Konsolidacija i jačanje hotelskih poduzeća** koja je dominantno utemeljena na „low cost“ strategiji i izdašnom osloncu na kampove rezultirala je s 10 do 15 glavnih 'igrača' koji drže tri četvrtine hotelskih i kamping smještajnih kapaciteta. Uz snažne barijere ulasku na tržište te izostanak spremnosti za preuzimanje ozbiljnijeg poduzetničkog rizika i primjenu suvremenih modela u razvoju hotelskih resorta, investicije su uglavnom usmjeravane u naslijeđeni proizvod sunca i mora te postojeće objekte, uz mali broj izgrađenih novih i kvalitetnih hotela.
- **Izostanak željenog rasta malog i obiteljskog hotelijerstva** koji je prirodan integralnom razvojnom modelu destinacija, dominantnom tipu proizvoda i napose jadranskoj klimi, a uslijed suboptimalne poduzetničke/porezne politike. Time je dodatno ojačana tržišna struktura korporativnog hotelskog sektora utemeljena na destinacijskoj tržišnoj dominaciji većih poduzeća uz ograničen potencijal kad su u pitanju konkurentski iskoraci i dostizanje međunarodnih performansi poslovanja.
- **Rast privatnog smještaja** koji postaje glavna poluga rasta turističkih kapaciteta i sveukupne turističke aktivnosti kao odraza poslovne orijentacije malih i srednjih, lokalnih i vanjskih, poduzetnika u suženom poduzetničkom prostoru. Stekavši poziciju važnog razvojnog i ekonomskog pokretača hrvatskog turizma, uz stvaran gubitak 'aure' socijalne kategorije, privatni smještaj i njegov rast nameću potrebu uspostavljanja jasnih, transparentnih i razvojno održivih pravila tržišne igre, ali i prepoznavanja odgovornosti za razvoj nedostajuće destinacijske turističke infrastrukture.
- **Konfliktnost odnosa destinacijskih razvojnih dionika** kao odraz interesno uzburkanog i birokratski nesređenog procesa tranzicije. Prostorni planovi, porezi, zemljišne knjige, komplikacije s dozvolama, te napadi na kulturna i prirodna javna dobra, korištenje plaža, divlja izgradnja samo su manifestacija nesaživljene ideje o destinacijskom menadžmentu kao okviru usklađivanja interesa i aktivnosti dionika na ostvarivanju jasne vizije o obilježjima dugoročno konkurentnog turističkog lanca vrijednosti.

Riječ je dakle o vremenu ekspanzije unutar brojnih proturječnosti i neutvrđenih pravila igre u tranziciji, a čemu su podjednako pogodovali globalna tržišna konjunktura te krizna žarišta u mediteranskom konkurentskom okruženju.

Uzimajući u obzir sve tri ključne faze razvoja turizma u Hrvatskoj valja zaključiti sljedeće:

- Temeljna je hotelska struktura preko modela tadašnjih monopolskih destinacijskih poduzeća dominantno stvorena u vrijeme bivše države, a ona su stvorena na netržišnim osnovama i uz jake direktne i indirektno poticaje tadašnje države;

- Uz pozicioniranje i komercijalizaciju ponude tih poduzeća na međunarodnom tržištu, uglavnom tijekom ljetne sezone, postupno je otvoren prostor lokalnom stanovništvu za posao iznajmljivanja kao isprva socijalne kategorije, svojevrsne kompenzacije niskih primanja zaposlenih u turizmu lokalnih zajednica;
- Privatizacijom naslijeđenih monopolskih poduzeća i njihovim postupnim prelaskom na tržišna pravila igre dolazi do jasnijeg razdvajanja lokalnog stanovništva na nadničare s jedne strane i sitne poduzetnike s druge strane nakon čega je uslijedio snažan rast privatnog smještaja ne samo od lokalnog stanovništva nego i od iznajmljivača izvan šireg obalnog prostora;
- Na taj način dolazi do svojevrsnog konkurentskog sukoba, gdje s jedne strane hotelske tvrtke u borbi za modernizaciju i konkurentske iskorake još nisu došle ni do pola dok s druge strane nekritički raste privatni smještaj bez ikakvih poslovnih rizika;
- Danas se stoga nalazimo na strateškom raskrižju tko će i kako prevladati na utjecaj lanaca vrijednosti hrvatskih turističkih destinacija. Mogu li one mogu biti cjelogodišnje destinacije i uz kakav razvoj lanca vrijednosti (turistička infrastruktura i novi hoteli i resorti) ili će iste ostati u začaranom krugu sezonskog poslovanja bez šansi da se bitno podignu performanse hotelskog poslovanja;
- S druge strane se otvara pitanje da li i u kojoj mjeri iznajmljivačko poduzetništvo može postati partner za konkurentske iskorake turističkih destinacija i u kojoj će mjeri ono ili one? biti motivirano i spremno na rizik za iskorak u cjelogodišnje poslovanje;
- Za sada dakle i dalje imamo turistički poslovni model koji je ekspanzivan po rastu, ali uz manje izuzetke nije orijentiran na stvaranje više ili visoke dodane vrijednosti, pa je makroekonomski gledano doprinos turizma iako velik, ekonomski za Hrvatsku suboptimalan.

4. Veličina turizma u Hrvatskoj, njegov makroekonomski utjecaj i usporedba.

Zrcaleći javnu percepciju visoke važnosti turizma za Hrvatsku, hrvatski medijski prostor obiluje, posebice tijekom ljetnog razdoblja, gotovo svakodnevnim izvještajima o turističkoj potražnji i potrošnji ili pak doprinosu turizma hrvatskom gospodarstvu. Takav interes javnosti za aktualna i buduća zbivanja u turizmu je razumljiv jer se posljednjih nekoliko godina turizam, i veličinom i rastom, nameće kao jedan od

glavnih pokretača gospodarske aktivnosti te rasta zaposlenosti i bruto domaćeg. S obzirom na nedvojbenu važnost turizma za Hrvatsku, ali i istodobnu izrazitu ovisnost hrvatskog turizma o inozemnoj, izrazito dohodovno elastičnoj, potražnji (Orsini & Ostojić, 2018.¹), analiza makro važnosti hrvatskog turizma podrazumijeva što objektivnije sagledavanje pozicije Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu, posebice u odnosu na ostale zemlje EU, a potom i njegove pokretačke snage za hrvatsko gospodarstvo.

S ukupnim primicima od međunarodnog turizma u iznosu od 8,7 milijardi eura te 68,6 milijuna noćenja dolaznih posjetitelja u 2016. godini, Hrvatska je prema broju noćenja 6. zemlja po važnosti s 6,7%-tnim udjelom u ukupnim međunarodnim noćenjima Europske unije te 12. zemlja prema veličini primitaka od međunarodnog turizma s udjelom od 2,9% ukupnim primitaka od međunarodnog turizma zemalja EU (tablica 1).

¹ Orsini, Kristian and Ostojić, Vukašin (2018.): Croatia's Tourism Industry (2018): Beyond the Sun and Sea, European Commission, Economic brief 036. Luxembourg: Publications Office of the European Union

Tablica 1. Primici i noćenja ostvarena u najvećim turističkim zemljama EU od međunarodnog turizma

	Međunarodna noćenja u 000		Udio u međunarodnim EU noćenjima u %			Primici od međunarodnog turizma u mld. eura		Udio u EU prihodima od međunarodnog turizma u %	
	2012.	2016.	2012.	2016.		2010.	2016.	2010.	2016.
1. Španjolska	224.855	267.957	25,4	26,3	1. Španjolska	41,2	54,7	17,7	18,2
2. Italija	147.475	159.706	16,6	15,7	2. Francuska	36,5	38,4	15,7	12,8
3. Francuska	100.411	97.189	11,3	9,5	3. Italija	29,3	36,4	12,6	12,1
4. Austrija	71.347	75.560	8,1	7,4	4. Njemačka	26,2	33,8	11,3	11,3
5. Grčka	56.809	73.231	6,4	7,2	5. Austrija	14,0	17,4	6,0	5,8
6. Hrvatska	55.392	68.641	6,3	6,7	6. Grčka	9,6	13,2	4,1	4,4
7. Njemačka	51.618	59.077	5,8	5,8	7. Nizozemska	8,9	12,7	3,8	4,2
8. Portugal	25.606	38.023	2,9	3,7	8. Portugal	7,6	12,7	3,3	4,2
9. Nizozemska	23.565	33.793	2,7	3,3	9. Švedska	6,3	11,4	2,7	3,8
10. Republika Češka	18.116	18.830	2,0	1,8	10. Belgija	8,6	10,5	3,7	3,5
					12. Hrvatska	6,1	8,7	2,6	2,9
Ukupno EU	886.132	1.019.086				232,4	299,8		

* Zbog nepotpunosti raspoloživih podataka iz analize isključena Velika Britanija i Irska

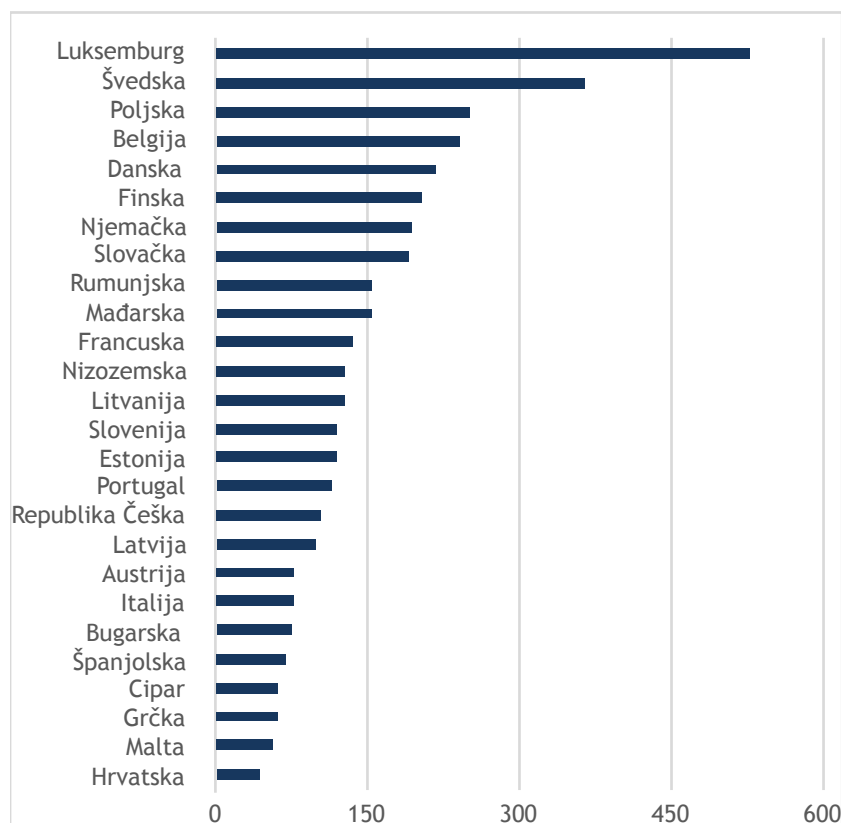
Izvor: obrada autora na temelju podataka iz istraživanja UNWTO: European Union Tourism Trends (2018)²

Tri najvažnije turističke zemlje EU i prema kriteriju primitaka i prema kriteriju noćenja su Španjolska, Francuska i Italija. Pri tome iznadprosječan rast međunarodnih noćenja u razdoblju od 2012. do 2016. godine, od značajnijih turističkih država Europe, bilježe Portugal (48%), Nizozemska (43%), Grčka (29%), Hrvatska (24%) i Španjolska (19%) dok ispodprosječan rast ostvaruju Njemačka (14%), Italija (8%), Austrija (6%), Republika Češka (4%), Francuska (-3%). Istodobno, uz prosječan rast primitaka od turizma na razini EU od 29%, Španjolska kao zemlja s najvećim dolaznim financijskih i fizičkom turističkim prometom u EU u razdoblju od 2010. do

² World Tourism Organization (2018.): European Union Tourism Trends, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419470>.

2016. godine, bilježi iznadprosječan rast primitaka od 33%, a iznadprosječan rast primitaka ostvaruju i Švedska (81%), Portugal (67%), Hrvatska (43%), Nizozemska (43%), Grčka (37%). Približno jednako ili sporije od prosjeka rastu Njemačka (29%), Austrija (24%), Italija (24%), Belgija (22%) i Francuska (5%).

Slika 1. Omjer udjela pojedine EU zemlje u međunarodnim noćenjima i međunarodnim primicima u % u 2016. godini



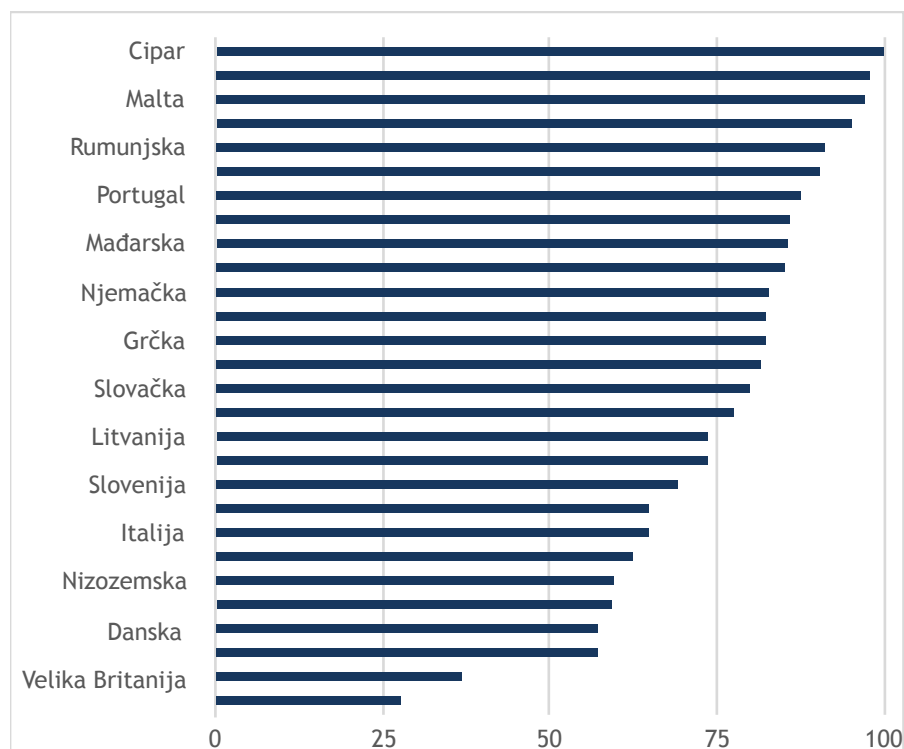
* Zbog nepotpunosti raspoloživih podataka iz analize isključena Velika Britanija i Irska

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz istraživanja UNWTO: European Union Tourism Trends (2018)

Uz rast i primitaka i fizičkog prometa, udio Hrvatske u noćenjima u odnosu na 2012. godini povećan je za 0,4 postotna boda, dok je udio u primicima od 2010. do 2016. povećan za 0,3 postotnih poena što ukazuje na relativno jačanje tržišne pozicije Hrvatske potencirano ponajprije rastom fizičkog volumena prometa. No, unatoč rastu i primitaka i fizičkog prometa, Hrvatska bilježi najmanji/najnepovoljniji odnos udjela u primicima od dolaznih putovanja i udjela u dolaznim noćenjima među svim relevantnijim turističkim zemljama Europske unije. Naime, Hrvatska ostvaruje više nego dvostruko manji udio u primicima (2,9% u 2016. godini) nego u dolaznim noćenjima (6,7% u 2016. godini) što rezultira nižom razinom primitaka po ostvarenoj jedinici fizičkog prometa od ostalih zemalja EU (slika 1). Valja pri tome naglasiti da i Španjolska, Italija, Grčka, Cipar i Malta kao značajne mediteranske turističke zemlje, uz Austriju, Bugarsku i Latviju, također ostvaruju ispodprosječnu razinu primitaka po fizičkoj jedinici dolaznog turističkog prometa kao i Hrvatska.

Valja, ipak, upozoriti da je, iako indikativna, usporedba udjela prihoda i noćenja prepuna metodoloških ograničenja koja zamagljuju mogućnost izravnog zaključivanja o relativnoj efikasnosti turističke aktivnosti pojedinih država. Naime, zaključak da Hrvatska ostvaruje najnižu razinu primitaka po jedinici fizičkog prometa među svim zemljama EU može se, i često se, povezati sa strukturom smještaja, odnosno činjenicom da Hrvatska ostvaruje najmanji udio hotelskih noćenja među svim zemljama EU. No, već i usporedba udjela hotelskih noćenja u ukupnim zemljama pokazuje da i zemlje s vrlo visokim udjelom hotelskih noćenja u ukupnim noćenjima (slika 2) kao što su primjerice Cipar 100%, Bugarska 97,8, Malta 97%, ali i Grčka (82%), Austrija (77%), Španjolska (73%) i Italija (64%), ostvaruju ispodprosječnu razinu primitaka po fizičkoj jedinici, što ukazuje na važnost brojnih drugih faktora koji utječu na efikasnost korištenja smještajnih kapaciteta.

Slika 2. Udio ostvarenih noćenja u hotelima i sličnim kapacitetima u ukupnim komercijalnim noćenjima pojedine zemlje u 2017. godini, u %



Izvor: obrada autora na temelju podataka statističke baze EUROSTAT-a³

Uz strukturu turističkih proizvoda i konkurentne pozicije pojedine zemlje na turističkom tržištu svakako je pri tome važno naglasiti da na mogućnost kvalitetnog donošenja zaključaka iz raspoloživih međunarodnih izvora statistike turizma utječe specifičnost strukture međunarodnih turističkih primitaka pojedinih zemalja odnosno obilježja i obuhvat pojedinih izvora podataka. Radi se prije svega o strukturi turističkih primitaka koju ostvaruju turisti i jednodnevni posjetitelji, ali i veličini turističkih primitaka koju generiraju turisti koji borave u različitim oblicima nekomercijalnog

³ Eurostat: Nights spent at tourist accommodation establishments - monthly data (last update 22.8.2018.). pssso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_occ_nim&lang=en

smještaja (primjerice posjeti prijateljima i rođacima ili boravak u različitim oblicima kuća i stanova za odmor) ili, pak, turisti uključeni u specifične oblike turističke aktivnosti koji nisu predmet obuhvata fizičkih kretanja statistike turizma kao što su kruzing, yachting, različiti oblici ekonomije dijeljenja i slično. Važnost i utjecaj ovih 'metodoloških' faktora dobro ilustrira već i nekoliko primjera. Tako iznadprosječan omjer udjela primitaka i noćenja u Sloveniji nije stvarno određen prihodima koja generiraju komercijalna noćenja već činjenicom da Slovenija gotovo 60% turističkih izdataka ostvaruje od jednodnevnih posjetitelja (Statistical Office, 2017)⁴, dok je, pak, specifičnost Italije da se gotovo 30% dodane vrijednosti turističke industrije ostvaruje kroz usluge kuća i stanove za odmor (Istat, 2017⁵), a Španjolske, kao velikog međunarodnog mediteranskog odredišta, da gotovo polovicu ukupnih turističkih izdataka ostvaruje kroz domaću potražnju (INE, 2017⁶).

U tom su smislu analitički nešto relevantniji, iako manje dostupni, metodološki harmonizirani pokazatelji o prosječnim izdacima po putovanju i noćenju (tablica 2) prema kojima slijedi da se u odabranom skupu zemalja, uzimajući u obzir različito trajanje putovanja, izdaci za višednevna putovanja kreću između 115 eura u Poljskoj i 478 eura u Španjolskoj, dok se prosječni izdaci po noćenju na višednevnom putovanju kreću između relativno skromnih 59 eura u Slovačkoj do 145 eura u Austriji i 167 eura u Sloveniji. Usporedba ovih podataka s podacima o prosječnim dnevnim izdacima dolaznih turista koji su boravili u komercijalnim kapacitetima u Hrvatskoj jasno ukazuje ne samo na ispodprosječnu razinu prosječnih izdataka po noćenju u Hrvatskoj, već i na činjenicu da niti hoteli, kao oblik smještaja koji generira najvišu razinu izdataka turista, ne ostvaruju razinu izdataka koju dostižu konkurenti u primjerice Sloveniji ili Austriji.

⁴ Statistical office, Republic of Slovenia (2017.): It is nice everywhere ... Tourists and Tourism in Figures, Ljubljana, Statistical Office of the Republic of Slovenia

⁵ Istat (2017): The Italian tourism satellite account Year 2015

⁶ Instituto Nacional de Estadística (2017): Spanish Tourism Satellite Account. Base 2010, 2010-2016 Series (<https://www.ine.es>)

Tablica 2. Prosječni izdaci na dolaznim turističkim putovanjima, u eurima

	Prosječni izdaci za			
	Putovanje	Višednevno putovanje	Jednodnevno putovanje	Noćenje
Španjolska	478			
Francuska	243			
Austrija				145
Republika Češka	177	329	79	99
Danska	284		51	88
Mađarska	195	315	31	59
Slovenija		412		167
Slovačka	121	265	46	80
Poljska	115			

Izvor: Eurostat (2016.): Tourism Satellite Accounts (TSA) in Europe ⁷

Podaci o unutarnjoj turističkoj potrošnji odabranih zemalja (tablica 3) utemeljeni na usporedivom metodološkom okviru satelitskog računa turizma dodatno ukazuju na bitno zaostajanje Hrvatske u prihodima svih vrsta komercijalnog smještaja po noćenju, ali i višestruko niži udio izdataka na usluge putničkog prometa uslijed visokog udjela dolazaka posjetitelja osobnim automobilom. Istodobno, unutarnja turistička potrošnja na ostale usluge u Hrvatskoj relativno je, dvostruko ili više, veća nego u drugim analiziranim zemljama kao odraz visokog udjela izdataka za trgovačku robu zbog snage potrošačkih segmenata (kamping, privatni smještaj, nautika i sl.) koji imaju visoku sklonost prema nabavkama trgovačke robe široke potrošnje, prije svega hrane i pića.

Tablica 3. Unutarnja turistička potrošnja odabranih zemalja

	Italija (2010.)		Portugal (2015.)		Austrija (2015.)		Hrvatska (2016.)	
	mln. eura	%	mln. eura	%	mln. eura	%	mln. eura	%
Ukupno	114.016	100	20.675	100	38.877	100	10.441	100
Usluge smještaja	50.245	44	5.154	25	11.277	29	2.804	27
Usluge hrane i pića	17.031	15	4.784	23	11.243	29	2.046	20
Usluge putničkog prijevoza	14.913	13	4.135	20	5.781	15	753,7	7
Usluge kulture, sporta i rekreacije	5.680	5	832	4	3.776	10	750,6	7
Ostale usluge	26.147	23	5.770	28	6.800	17	4.086	39

Izvor: The First Italian Tourism Satellite Account, Year 2010, Istat; TSA_2014_2015_with_index_EN, INE (<https://www.ine.pt>), Tourism Satellite Account for Austria, Statistics Austria (<https://www.statistik.at>), Državni zavod za

⁷ EUROSTAT (2017.): Tourism Satellite Accounts in Europe, 2016 edition, Statistical report, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Nešto detaljniji i ažurniji uvid u strukturu izdataka turista u Hrvatskoj pružaju podaci o prosječnoj destinacijskoj dnevnoj potrošnji turista koji su tijekom ljeta 2017. godine boravili u Hrvatskoj u komercijalnim smještajnim kapacitetima (tablica 4). U odnosu na prosječne dnevne izdatke turista od 80 eura, turisti koji su boravili u hotelima ostvaruju 55% veće izdatke, turisti koji borave u privatnom smještaju 5% manje, a turisti koji koriste kamping 27% manje.

Tablica 4. Prosječni destinacijski dnevni izdaci dolaznih turista koji su 2017. godine boravili u komercijalnim kapacitetima u Hrvatskoj

	Ukupno		Hoteli		Privatni smještaj		Kampovi	
	euro	%	euro	%	euro	%	euro	%
Prosječni dnevni izdaci ukupno	79,7	100,0	123,8	100,0	75,7	100,0	58,0	100,0
Smještaj s uključenom uslugom hrane	39,0	48,9	72,9	58,9	31,6	41,8	29,1	50,2
Hrana u restoranima i barovima	13,2	16,5	17,0	13,7	14,5	19,1	8,7	15,0
Usluge trgovine	12,2	15,3	14,0	11,3	13,1	17,3	9,5	16,4
Kultura i zabava	2,8	3,5	3,3	2,7	3,0	4,0	2,1	3,6
Sport i rekreacija	3,1	3,9	4,0	3,3	3,1	4,1	2,6	4,5
Izleti	2,7	3,4	3,5	2,8	3,1	4,1	1,6	2,7
Lokalni prijevoz	4,8	6,0	5,9	4,8	5,4	7,1	3,2	5,5
Ostalo	1,9	2,4	3,1	2,5	1,9	2,5	1,2	2,1

Izvor: Institut za turizam, Tomas Ljeto 2017⁸

Najveća razlika u izdacima između različitih segmenata turista odnosi se na usluge smještaja. Naime, izdaci na hotelski smještaj 87% su iznad prosjeka, dok su izdaci za smještaj u privatnom smještaju manji za 19%, a u kampovima za 25% od prosjeka. No, takva bitna razlika u izdacima između pojedinih vrsta smještaja dijelom je određena i različitim udjelom usluga hrane uključene u paket usluga smještaja tako da su stvarne razlike bitno manje. Naime, 78% gostiju privatnog smještaja uopće nema uključene usluge hrane i pića u uslugu smještaja (u kampovima 84%), a 18% ima uključenu uslugu doručka. S druge strane, 51% gostiju hotela koriste uslugu polupansiona, punog pansiona ili all-inclusive uslugu, a 37% samo uslugu doručka.

Na usluge hrane i pića izvan smještajnih paketa gosti hotela i privatnog smještaja izdvajaju približno isti iznos, a posebno je indikativna gotovo zanemariva razlika na neugostiteljske destinacijske usluge između turista koji borave u hotelima i u privatnom smještaju kao odraza još uvijek relativno niske razine mogućnosti/sklonosti turista na potrošnju izvan usluga smještaja te hrane i pića. Gosti hotela tako su na

⁸ Institut za turizam (2018). Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS Ljeto 2017, Zagreb.

neugostiteljske destinacijske usluge izdvajali prosječno 34 eura odnosno 27,4% prosječne dnevne potrošnje dok su gosti koji su boravili u privatnom smještaju na te usluge izdvajali 39% dnevne potrošnje odnosno prosječno dnevno 30 eura generirajući čak i relativno veći multiplikativni učinak na destinaciju nego gosti hotela.

Raspoloživa istraživanja utemeljena na metodološkom okviru satelitskog računa turizma (Ivandić & Marušić, 2017.⁹; Državni zavod za statistiku, Priopćenje satelitski račun turizma za Republiku Hrvatsku u 2016.; Zagreb, 2019., 12.4.1.) pokazuju da je turizam, u transformaciji proizvodnje u bruto dodanu vrijednost korigiranu za neto neizravne poreze, u 2016. godini izravno generirao 11,4% hrvatskog bruto domaćeg proizvoda. Izravan doprinos turizma mjeren udjelom izravne bruto dodane vrijednosti turizma u ukupno ostvarenoj bruto dodanoj vrijednosti gospodarstva u Hrvatskoj je u 2016. godini dostigao 10,9% u odnosu na 10,5% u 2011. godini, dok se u ostalim zemljama Europske unije (Eurostat¹⁰, 2009.) kreće u rasponu od 1,8% u Finskoj do 8,7% u Cipru. U relevantnim konkurentskim zemljama kao što je primjerice Španjolska dostiže 6,3%, Austrija 5,4% te Portugal 4,6%.

⁹ Ivandić, Neven; Marušić, Zrinka (2017.): Implementation of Tourism Satellite Account: Assessing the Contribution of Tourism to the Croatian Economy // Evolution of Destination Planning and Strategy The Rise of Tourism in Croatia / Dwyer, Larry, Tomljenović, Renata, Čorak, Sanda (ur.).New York - London: Palgrave Macmillan, str. 149-171

¹⁰ Volume 1: Report on the implementation of TSA in 27 EU Member States. Tourism Satellite Accounts in the European Union. Methodologies and Working Papers, Eurostat, 2009.;

Tablica 5. Makroekonomski agregati turizma u zemljama članicama EU

	Godina	Izravna bruto dodana vrijednost turizma u milijunima eura	Unutarnja turistička potrošnja u milijunima eura	Udio unutarnjih turističkih izdataka u domaćoj ponudi u kupovnim cijenama u %
Hrvatska	2016.	4.215	10.441	9,5
Austrija	2014.	18.721	36.416	4,1
Bugarska	2013.	-	3.949	
Češka	2014.	3.733	8.636	1,7
Danska	2013.	7.424	12.325	1,9
Estonija	2011.	566	1.325	
Finska	2012.	4.312	11.828	
Francuska	2014.	-	141.393	
Latvija	2013.	837	1.206	2,6
Litva	2013.	867	1.856	1,9
Nizozemska	2014.	20.336	68.265	1,8
Poljska	2015.	6.862	11.508	3,9
Rumunjska	2013.	2.627	6.023	1,5
Slovačka	2013.	1.739	3.882	2,0
Slovenija	2014.	1.182	3.515	1,8
Španjolska	2011.	64.756	100.621	3,5
Švedska	2012.	-	29.406	5,5
				2,8

Izvor: Eurostat (2017.): Tourism Satellite Accounts in Europe, 2016 edition ¹¹; Državni zavod za statistiku, Priopćenje satelitski račun turizma za Republiku Hrvatsku u 2016.; Zagreb, 2019., 12.4.1. (godišnji prosjek srednjeg deviznog tečaja Hrvatske narodne banke u 2016. godini 7,529383 kn=1 euro)

U skupini zemalja EU za koje su podaci raspoloživi, najveća razina turističkih izdataka ostvaruje se u Francuskoj (141 milijardu eura) te Španjolskoj (101 milijardu eura). Hrvatska s unutarnjim turističkim izdacima većim od 10 milijardi eura u 2016. godini ulazi u skupinu desetak najvećih turističkih država u Europskoj uniji. Važno je pri tome naglasiti da su u Europskoj uniji unutarnji turistički izdaci dominantno domaćom turističkom aktivnosti, pri čemu su domaći izdaci za 1,5 puta veći od dolaznih turističkih izdataka. Prema udjelu unutarnjih turističkih izdataka u domaćoj ponudi, turizam, osim u Hrvatskoj (9,5%), najveću važnost ima u Španjolskoj (5,5%) te Austriji (4,1%).

Kao statistički okvir za kvantificiranje veličine turizma u okviru nacionalnog računovodstva, satelitski račun turizma podrazumijeva povezivanje s različitim modelima koji mogu sagledati ukupan makroekonomski utjecaj turizma (Alhert,

¹¹ EUROSTAT (2017.): Tourism Satellite Accounts in Europe, 2016 edition, Statistical report, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

2008.¹²). Naime, uz izravan doprinos turizma koji je u fokusu satelitskog računa, cjelovitije sagledavanje utjecaja turizma na gospodarstvo pretpostavlja i analizu veza između sektora koji izravno prodaju usluge i proizvode turistima i onih djelatnosti koje opslužuju te sektore (neizravni učinci turizma) te utjecaja turizmom generiranog povećanja dohotka (Šutalo et al., 2011¹³). Polazeći od metodološkog okvira input-output analize koja omogućava takvo proširenje analize, raspoloživa istraživanja pokazuju da je hrvatski turizam u razdoblju od 2005. do 2013. godine ostvarivao između 14,2% i 16,3% domaće bruto dodane vrijednosti Hrvatske (Ivandić & Šutalo, 2018¹⁴). Potvrđujući visoku razinu važnosti turizma za hrvatsko gospodarstvo, analiza promjena međusektorskih odnosa pri tome je ukazala je na relativno slabu pokretačku snagu djelatnosti 'Hotela i restorana' na ostatak gospodarstva, ali i da različite djelatnosti nekarakteristične za turizam kao što su industrija, poljoprivreda, energija, građevinarstvo generiraju rastući udio u ukupnoj turističkoj dodanoj vrijednosti. Indikator je to pozitivnog utjecaja turističke potražnje na ne-turistički dio gospodarstva kao odraz sveukupnih međusektorskih odnosa, ali i promjena strukture turističkog proizvoda i ponude. Čini se stoga opravdanim zaključak da, unatoč visokom doprinosu turizma hrvatskom gospodarstvu koji apostrofira problem visoke ovisnosti gospodarstva o jednoj vrsti potražnje, na ovom stupnju gospodarskog razvitka unutarnja turistička potrošnja generira pozitivne učinke i na karakteristične turističke i ne-turističke djelatnosti. Pri tome je ipak važno upozoriti na činjenicu da primjerice u odnosu na Španjolsku, uslijed gospodarske strukture odnosno međusektorskih odnosa i veličine uvoza, turizam u Hrvatskoj slabije pokreće sveukupno gospodarstvo za više od dvadesetak postotnih poena. Naime, ukupni doprinos bio je u Španjolskoj u 2011. godini za 59% veći od izravnog doprinosa turizma (El Instituto Nacional de Estadística, España)¹⁵ a u Hrvatskoj za 37% (Ivandić, Šutalo, 2018.)¹⁶.

Sagledavajući obilježja i strukturu turističkih izdataka u Hrvatskoj u kontekstu međunarodnog okruženja te sve jasnijeg približavanja granicama održivog prihvatnog kapaciteta koji upućuju na nezadovoljavajuću razinu produktivnosti proizvodnih resursa u hrvatskom turizmu odnosno problemu vezanom uz sposobnost Hrvatske da osigura transformaciju modela konkurentnosti koji počiva na kvaliteti temeljnih

¹² Ahlert, G. (2008.): „Estimating the Economic Impact of an Increase in Inbound Tourism on the German Economy using TSA Results“, *Journal of Travel Research*, (47), 2: 225-234.

¹³ Šutalo, Ivan; Ivandić, Neven; Marušić, Zrinka (2011.): Ukupan doprinos turizma gospodarstvu Hrvatske: input-output model i satelitski račun turizma // *Ekonomski pregled* : mjesečnik Hrvatskog društva ekonomista Zagreb, 62 5-6; 267-285

¹⁴ Ivandić, Neven, Šutalo, Ivan (2018.): The Contribution Of Tourism To The Croatian Economy: An IO Approach // *Ekonomski pregled*, 69, 1; 20-42

¹⁵ El Instituto Nacional de Estadística https://www.ine.es/dyngs/INEbase/en/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=resultados&idp=1254735576863

¹⁶ Ivandić, Neven, Šutalo, Ivan (2018.): The Contribution Of Tourism To The Croatian Economy: An IO Approach // *Ekonomski pregled*, 69, 1; 20-42

faktora u model konkurentnosti koji konkurentnost gradi na sposobnosti i inovativnosti ljudskog kapitala te menadžmentu i organizaciji na svim razinama odvijanja turističke aktivnosti i vođenja turističke politike. U tom smislu, pred nositelje ekonomske i turističke politike jasno se nameće potreba da osiguraju poslovno okruženje koje će, štiteći resursno-atraktivnu osnovu, a posebno prostor, u uvjetima nedovoljno razvijenih tržišta i asimetričnih informacija osigurati uvjete za razvoj poduzetništva i ravnopravnu tržišnu utakmicu svih dionika turističke ponude. Prije svega se to odnosi na dugoročno održivo povećanje svih segmenata kvalitete i produbljanje lanca vrijednosti današnjih turističkih proizvoda, ali i ubrzani razvoj novih turističkih proizvoda i njihove adekvatne tržišne prezentacije. Jednako važno, a možda i bitno zahtjevnije, osigurati pretpostavke za jačanje interesne povezanosti hrvatskih proizvođača s turističkim sektorom i u investicijskom i u proizvodnom segmentu poslovanja kao dodatnog kao sredstva povećanja bruto domaćeg proizvoda Hrvatske, konkurentnosti hrvatskog turizma, ali i ubrzanja rasta robnog izvoza.

5. Što je problem s poslovnim modelom hrvatskog turizma?

Kao za svaku, tako je i za turističku industriju ključno pitanje njena konkurentnost to jest sposobnost da stvara dodanu vrijednost na ekonomski, socijalno i ekološki održiv način.

Današnji poslovni model hrvatskog turizma je rezultat opisane geneze razvoja s opisanim makroekonomskim učincima. Turizam danas objektivno predstavlja okosnicu gospodarskog razvoja nacije i poslovnu priliku za veliki broj stanovnika. No isto tako sadašnji poslovni model hrvatskog turizma otvara pitanja održivosti njegove monokulture, pritiska na nacionalne prirodne resurse, njegovih granica rasta, kao i mogućih ireverzibilnih posljedica na nacionalnu ekonomiju i društvo.

Ključne sastavnice današnjeg poslovnog modela turizma jesu proizvod i način kako se on komercijalizira. S obzirom da je proizvod samo donekle moderniziran postavlja se pitanje može li nova digitalna komercijalizacija bitno podići njegovu efikasnost to jest promijeniti njegov vremenski okvir poslovanja, ili se pak proizvod mora strukturno mijenjati, a o čemu postoje kontroverzne stručne i dioničke rasprave.

S druge strane, a budući da se turistička industrija bazira na konverziji javnih prirodnih i kulturnih dobara u ekonomiju, za Hrvatsku se sve više postavlja i pitanje turističkog „trade off-a“, to jest modela proizvodnje vrijednosti (bogatstva) kroz uporabu javnih dobara na održiv način posebno u usporedbi s

konkurentima. Jer relevantni konkurenti realiziraju znatno veću dodanu vrijednost to jest prihode po gostu u odnosu na Hrvatsku, unatoč proklamacijama i strategijama koje na taj problem upozoravaju dulji niz godina.

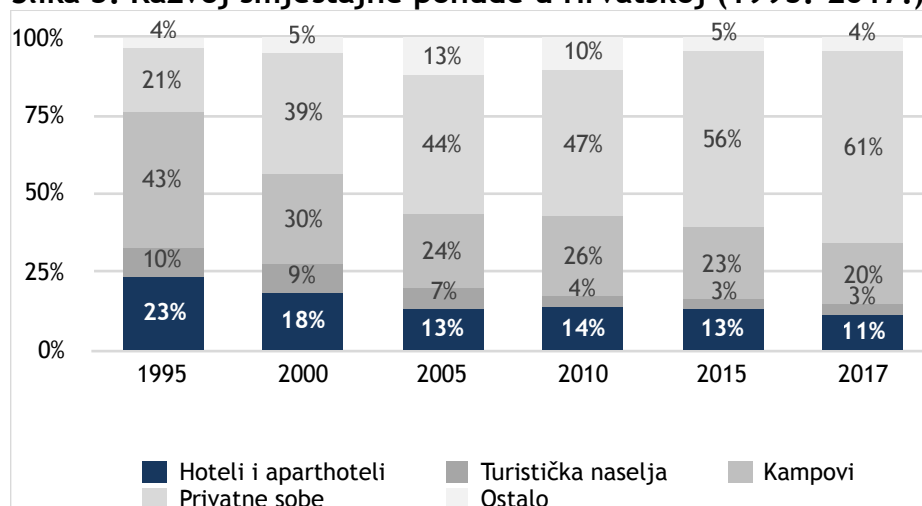
Proizvod

Riječ je o tipičnom i u europskim okvirima najizraženijem turističkom proizvodu „sunca i mora“ koncentriranog na obali u ljetnim mjesecima, a koji je zbog klimatskih i drugih okolnosti kao takav povijesno determiniran. Jadranski turistički lanac vrijednosti globalno se komunicira kao „holiday packaged business“. Unatoč inovacijama i rastu kvalitete ovaj je proizvod ostao suštinski nepromijenjen, a krivulja rasta hrvatskog turizma posljednjih se godina temelji na priljevu privatne smještajne ponude te rastu dolazaka i noćenja u ljetnoj sezoni.

Hrvatska, prema podacima iz 2017. godine, raspolaže s oko 1,2 milijuna ležajeva gdje dominiraju privatni smještaj sa 741 tisućom ležajeva i kampovi s 231 tisućom ležajeva, a što predstavlja 81% u ukupnoj strukturi Hrvatske koja je više od 95% koncentrirana na jadranskoj obali.

U razdoblju od 1995. do 2017. godine došlo je do apsolutnog i/ili relativnog pada svih smještajnih kapaciteta osim privatnog smještaja koji se povećao za značajnih 661 tisuću ležajeva. I tzv. ostale vrste smještaja povećale su se za 30 tisuća ležajeva.

Slika 3. Razvoj smještajne ponude u Hrvatskoj (1995.-2017.)



Izvor: obrada autora na temelju podataka iz HTZ: Turizam u brojkama 2017.¹⁷

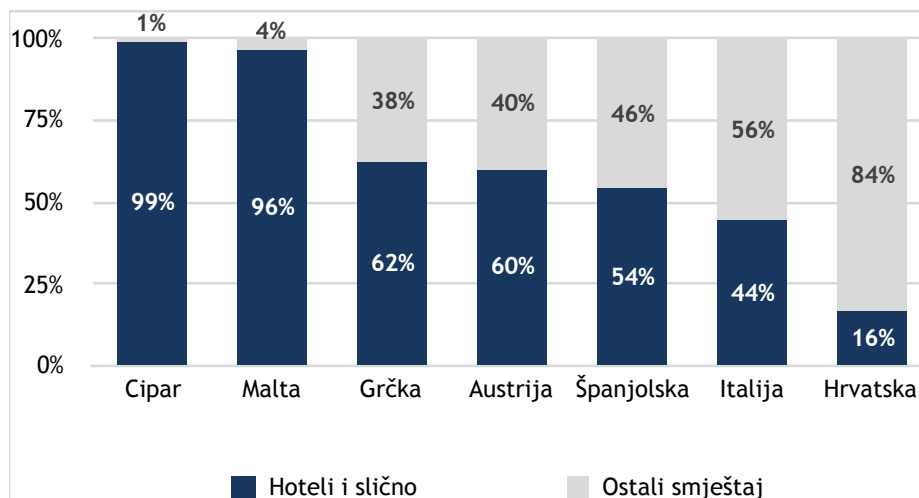
¹ Napomena: Turistička naselja = turistička naselja i apartmani; Ostalo = lječilišta, radnička odmarališta, odmarališta za djecu, hosteli, nekategorizirani objekti, ostalo)

Nasuprot tomu u odnosu na konkurenciju Hrvatska ima najniži udjel hotelskog smještaja koji je 2,5 i više puta niži od onoga Austriji, Grčkoj, Španjolskog ili

¹⁷ HTZ: Turizam u brojkama 2017.

Italiji. Prednjače Malta i Cipar s udjelom hotelskog smještaja većim od 95% u ukupnoj smještajnoj strukturi. Hrvatska ima samo oko 70-tak tisuća soba u hotelima i resortima što ne prelazi 16% u ukupnoj strukturi smještaja.

Slika 4. Udio hotelskog smještaja u ukupnom smještaju u odabranim zemljama (broj ležajeva, 2017. godina)



Izvor: Eurostat¹⁸

¹ Napomena: Podaci za Tursku i Portugal za 2017. godinu nisu dostupni

*Napomena: Udio hotelskog smještaja u smještajnoj strukturi Hrvatske se razlikuje u odnosu na prethodnu tablicu, obzirom na drukčiji izvor.

Dakle nije riječ o malim postotnim razlikama nego o fundamentalnim razlikama, a koje su rezultat povijesno dominantnog ljetnog odmorišnog turističkog proizvoda kao osnove za oblikovanje sadašnje smještajne strukture. Sve druge sastavnice lanca vrijednosti počevši od turističke infrastrukture, aktivnosti, sustava i kvalitete usluga i napose događanja, još su uvijek podređene ovom poslovnom modelu.

Poznato je da se strukturne razlike u poslovnim modelima turizma različitih zemalja reflektiraju na različite dohodovne i cjenovne osjetljivosti potražnje za turističkim uslugama. Istraživanja pokazuju da je Hrvatska najmanje cjenovno elastična od svih drugih zemalja sjevernog Mediterana u posljednjih pet godina. To se potvrđuje činjeničnim rastom turističkih prihoda na temelju rasta dolazaka i ostvarenih noćenja uz stagnaciju prosječne potrošnje turista.

Dakle Hrvatska je još uvijek zarobljena povijesno nastalim profilom turizma, a koji se zbog insajderske privatizacije, nadnaravnog priljeva privatnog smještaja, barijera ulaska i spore internacionalizacije još uvijek ne samo održava nego i pojačava. U tom smislu važno se zapitati može li se postojeća situacija promijeniti /poboljšati uslijed novih modela globalne komercijalizacije (kao eksterni impuls).

Komercijalizacija

¹⁸ Eurostat

Usljed snažne digitalizacije Hrvatska je već snažno prisutna u globalnoj komercijalizaciji. Uz zadatu okolnost da smo „drive in“ destinacija usmjerena okolnim tržištima koja poznaju Hrvatsku i njene destinacije, ulaskom u digitalnu distribuciju Hrvatska je dobila dodatni poticaj usred konjunktura globalnog tržišta i preraspodjele mediteranske potražnje.

Postavlja se dakle pitanje može li i na koji način nova globalna digitalna komercijalizacije promijeniti vremensku strukturu hrvatskog turističkog prometa. U tom smislu su dionici u hrvatskom turizmu pred velikim izazovima:

- ***Nacionalna razina i kampanje do ciljanih gostiju***

Iako nacionalna razina komercijalizacije, prije svega preko njene marketinške i promocijske funkcije, sve više nastoji fokusirati aktivnosti na turistički promet izvan glavne turističke sezone i u posljednje vrijeme na nova geotrižišta, postoje još uvijek brojni izazovi prilagodbe.

Prvi je izazov pozicioniranje postojeće nacionalne ponude i brenda u digitalnom svijetu počevši od dominantnih OTA, TripAdvisora, Google i dr., gdje sada postoje neke šanse da nas netko pronađe. No ključno je pitanje kako se postaviti u odnosu na te divove koji će novim tehnologijama izravno povezati ponudu i potražnju?

Drugi je izazov kako se pozicionirati u tradicionalnim i dominantnim medijima s obzirom na visoke cijene kampanja i niske i fragmentirane budžete za marketing?

I konačno treći je izazov kako se odmaknuti od tradicionalnog sajmovanja i sličnih manifestacija koji održavaju status quo u komercijalizaciji bez ozbiljnih inovacija?

Pred nacionalnom turističkom organizacijom je ogroman posao harmonizacije nacionalnog brenda s regionalnim/destinacijskim brendovima i napose poslovnim sektorom. Riječ je o potrebi jače diferencijacije regionalnih brendova i fokusa na razvoj proizvoda, a kako bi digitalne strategije distribucije i komunikacija s tržištima mogle imati jači utjecaj na širenje razdoblja poslovanja. S obzirom na navedeni izazov, nameće se hitna potreba za digitalnom transformacijom na svim razinama upravljanja marketingom hrvatskog turizma (od HTZ-a do lokalnih TZ-ova). Digitalna transformacija podrazumijeva promjenu fokusa, načina rada, procesa, organizacije, kompetencija, tehnologije i alata, a sve to kao preduvjet da bi uopće mogli konkurirati u digitaliziranom okruženju.

- ***Regionalna i lokalna razina***

Misija je ove upravljačke razine stvaranje konkurentnosti u regiji kao destinaciji, stvaranje proizvoda i regionalnog brenda kao okvira za kvalitetniju komercijalizaciju (dominantno iskustvo/brend, destinacijski lanac vrijednosti koji podržava ključne proizvode, tržišne segmente, geotrišta, te modele distribucije i komunikacije). Međutim, hrvatske turističke regije i destinacije još uvijek nemaju kapaciteta niti poluge u rukama da upravljaju destinacijama na održiv način. Unatoč nekim značajnim pomacima u nekim regijama i destinacijama, ova upravljačka razina još uvijek nema moć oblikovati željeni profil smještajne strukture, a koju dominantno oblikuje privatni sektor. Regije i destinacije imaju i labavu kontrolu nad realizacijom lokalnih prostornih i urbanističkih planova. Gotovo pedesetogodišnja nelegalna izgradnja na obali je izraz takve nemoći. Stoga se današnja misija jadranskih regionalnih i lokalnih zajednica uglavnom svodi na upravljanje rizicima počevši od upotrebe plaža, infrastrukturnih barijera i javnih usluga, posebno osiguranja pitke vode, tretman otpadnih voda i krutog otpada, parkinga i drugih javnih sadržaja i usluga podrške.

Za očekivati je da će zbog koncentracije prometa, uočene saturacije i pratećih rizika u obalnim regijama uskoro morati doći do strateškog obrata prema puno odgovornijem upravljanju turističkim lancem vrijednosti.

Što se pak tiče kontinentalnih regija i destinacija, one su tek na početku i u pionirskoj fazi razvoja iskustava i proizvoda i bez trenutne snage za ozbiljniju komercijalizaciju.

- ***Poslovni sektor***

Individualni naponi hotelijera s obzirom na malu snagu vlastitih brendova i malu snagu globalne distribucije i prodaje kroz vlastite direktne kanale imaju ograničeni uspjeh u širenju vremena poslovanja. Stoga se hotelijeri suštinski još uvijek drže poslovanja volumena.

U Hrvatskoj OTA, posebno Booking.com je već došao na 30 ili više posto udjela u kanalima prodaje mnogih hotela, a sve su prisutnije i u privatnom smještaju.

Turoperatori i agencije kao važan tradicionalni kanal su izgubili svoj udio ulaskom OTA zbog čega se sve više okreću novim oblicima suradnje s hotelijerima (turoperator brendirani proizvodi, menadžment i sve više ulaganja u hotele).

Airbnb je dominantno ušao u privatni smještaj i značajno podržao njegovu ekspanziju iznajmljivanjem stanova u gradovima, odnosno

kuća, stanova i apartmana na obali, a što je uz ostale tradicionalne i nove kanale prodaje u najvećoj mjeri potaklo ekspanziju privatnog smještaja posljednjih godina.

Unutar kamping poslovanja postoje dva ključna trenda gdje s jedne strane dio kampova ostaje na tradicionalnoj komercijalizaciji putem ADAC, sajmovanja, oslonca na walk-in goste te stare i nove paušalce, dok s druge strane sve više kampova ulazi u moderno kamping resort poslovanje (40 do 50% mobilne kuće plus traileri) pa na neki način postaju konkurencija kako hotelskom tako i još više privatnom smještaju u apartmanima i vilama.

U cjelini gledano privatno korporativno poslovanje čini određene napore jačanja komercijalizacije putem promjena sadržaja i kvalitete proizvoda. No s druge strane privatni su iznajmljivači isključivo fokusirani na obranu pozicije poslovanja od 50 do 90 dana na kojoj logici dolazi do sve većeg i nesmetanog ulaska u poduzetništvo novih iznajmljivača, a onda i generiranja dolazaka i noćenja po toj osnovi čime se anuliraju efekti i pomoci na komercijalizaciji izvan glavne sezone hotelskog sektora.

Što je moguće zaključiti?

Ako komercijalizaciju shvatimo kao uporabu komercijalnih metoda da se od nekog posla dobije što veća vrijednost (bogatstvo/korist), onda se u odnosu na prethodno pitanje utjecaja digitalizacije na promjenu strukture turističkog prometa može zaključiti sljedeće:

- Globalna digitalna komercijalizacija zasigurno može popraviti sezonsku krivulju turističkog prometa, a što se postupno i ostvaruje posebno kroz jače izrastanje vodećih destinacija i vodećih poduzeća na jadranskoj obali i Grada Zagreba, no valja istaknuti da će ipak za promjenu sezonalnosti biti potrebno uložiti značajne, ako ne i najveće, napore u unaprjeđenje postojećim i izgradnju novih turističkih proizvoda kao primarnih motiva dolaska u hrvatske destinacije u periodu pred i posezone. Mogu se očekivati pozitivni efekti, ali se također treba uzeti u obzir da su benefiti globalne digitalne komercijalizacije dostupni i hrvatskim konkurentima. Međutim efekti nove komercijalizacije bez da se zaustavi/ograniči rast jednostavnih oblika smještaja prije svega soba, apartmana i stanova za ljetni odmor jesu ograničeni. Moderna komercijalizacija bez sumnje otvara Hrvatskoj prostor za dodatne ekonomske efekte i to: postizanje viših cijena kvalitetnog smještaja, viših cijena kvalitetnih nekretnina, transfer poduzetnika iz iznajmljivačkog poduzetništva u složenije hotelsko poslovanje, razvoj malog

i srednjeg poduzetništva koji ima direktan pristup potrošačima, veće porezne prihode i konačno manji udar na nacionalu infrastrukturu, prirodna dobra i socio-kulturni supstrat Hrvatske. Naprosto ona joj je saveznik za podizanje dodane vrijednosti jer se sada hrvatska ponuda kroz obogaćena iskustva može globalno distribuirati/prodavati;

- Međutim digitalna komercijalizacija također tjera Hrvatsku na postizanje održivosti, to jest na sve jaču suradnju i harmonizaciju poslovnih misija sve tri sadašnje razine komercijalizacije po vertikali. Jer ako centralna razina svijetu nudi jednu viziju i/ili univerzalnu priču zemlje, onda se regije i destinacije moraju jasno diferencirati i pozicionirati kako bi poslovni akteri lakše distribuirali i prodavali na globalnom tržištu. No stalni priljev jeftinog smještaja za ljetnu sezonu koji nezadrživo raste otežava te napore. Kao rezultat imamo smanjenu mogućnosti yieldinga (viša kvaliteta i više cijene na stabilnoj strukturi ponude), to jest sve veći damping u glavnoj sezoni koji iznosi i do 40% snižavanja cijena u odnosu na inicijalno tražene.

Nije dakle upitno da digitalna komercijalizacija može otvoriti put za veći prinos postojećeg poslovnog modela hrvatskog turizma. Također nije upitno da ona tjera na preispitivanje uloga i odgovornosti dionika kao i unošenje novih pravila igre. No bez jačeg zaokreta u razvoju proizvoda i rastu kvalitete iskustava i usluga unutar hrvatskog turizma, digitalna komercijalizacija neće moći bitno nadomjestiti povijesno nastalu neravnotežu hrvatskog turističkog proizvoda i vremena njegova poslovanja. Također bez digitalne transformacije sektora i ljudskog kapitala (mladi stručnjaci, edukacija nove generacije, cjeloživotno obrazovanje za prilagodbu postojećeg kadra) koji može proaktivno adresirati digitalne izazove i bolje iskoristiti potencijalne benefite te omogućiti konkurentski iskorak, digitalna komercijalizacija može postati nova barijera koja će „osigurati“ status quo.

Pitanje trade off-a sadašnjeg poslovnog modela turizma

Pitanje trade off-a turizma za jednu zemlju je višeznačno i kompleksno. Proizvodnja vrijednosti u pojedinim destinacijama ili poduzećima je različita, a zbog atraktivnosti i napose izabranih konkurentskih strategija destinacija i poduzeća.

Međutim za nacionalnu je ekonomiju i društvo važno sagledati svodni utjecaj sadašnjeg poslovnog modela turizma. U tom smislu se koristimo svodnim indikatorima turističkog intenziteta i gustoće na razini zemalja koji kao integralni tip indikatora upućuju na razinu opterećenosti jedne zemlje turizmom. Kad se ovi indikatori stave u kontekst ekonomskog doprinosa turizma nacionalnoj ekonomiji lako se izvlače zaključci o tome koliko jedna zemlja racionalno koristi svoje turističke resurse.

U tom kontekstu se u donjim tablicama prikazuju obilježja izabranih zemalja te indikatori turističke gustoće i intenziteta.

Tablica 6. : Opći podaci o odabranim zemljama (2017.godina)

Zemlja	Površina (km ²)	Populacija (mil. stanovnika)	Ukupan smještajni kapacitet (br. postelja), 2017.	Dolasci u 2017. godini	Noćenja u 2017. godini
Austrija	83.879	8,74	1.013.199	38.586.622	121.126.543
Grčka	131.957	10,75	1.273.476	26.135.918	111.817.482
Turska	783.562	79,51	n/a	n/a	n/a
Italija	301.338	60,6	5.037.798	123.195.556	420.629.155
Portugal	92.212	10,32	620.175	24.557.197	72.035.786
Španjolska	505.990	46,56	3.558.650	129.392.382	471.199.729
Hrvatska	56.594	4,17	1.059.992	17.409.937	86.094.847
Malta	316	0,43	44.631	1.829.467	9.580.329
Cipar	9.521	1,17	85.965	2.946.461	16.780.913

Izvor: Službena statistika, Eurostat¹⁹

Tablica 7.: Gustoća i intenzitet turističke potražnje (2017.godina)

Zemlja	Turistička gustoća		Turistički intenzitet			
	Kapacitet po km ²	Kapacitet po stanovniku	Dolasci po km ²	Noćenja po km ²	Dolasci po stanovniku	Noćenja po stanovniku
Austrija	12,08	0,12	460,03	1.444,06	4,41	13,86
Grčka	9,65	0,12	198,06	847,38	2,43	10,40
Turska	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Italija	16,72	0,08	408,83	1.395,87	2,03	6,94
Portugal	6,73	0,06	266,31	781,20	2,38	6,98
Španjolska	7,03	0,08	255,72	931,24	2,78	10,12
Hrvatska	18,73	0,25	307,63	1.521,27	4,18	20,65
Malta	141,24	0,10	5.789,45	30.317,50	4,25	22,28
Cipar	9,03	0,07	309,47	1.762,52	2,52	14,34

Izvor: Eurostat²⁰

Kako je vidljivo, Hrvatska je dva i više puta opterećenija turističkom gustoćom to jest brojem kapaciteta po stanovniku ili brojem kapaciteta po km². S izuzetkom Malte koja je po veličini teritorija na razini otoka Krka ali koja ima oko 400 tisuća stanovnika. Hrvatska je i u pogledu turističkog intenziteta prema noćenjima po stanovniku također izrazito više saturirana od usporednih zemalja, opet s izuzetkom Malte kao male otočne države.

Dakle ako logički spojimo sva tri analizirana aspekta, onda je nedvojbeno sljedeće:

- Sadašnji poslovni model turizma još uvijek odražava izvornu misiju gostoprimstva Hrvatske kao destinacije ljetnog odmora unatoč svim pomacima u modernizaciji i diversifikaciji proizvoda;

¹⁹ Službena statistika, Eurostat

²⁰ Eurostat

- Globalna digitalna komercijalizacija iako dobrodošla za hrvatski turizam ne može bitno ublažiti temeljnu neravnotežu koncentracije poslovanja na obali i u ljetnoj sezoni bez drugih strukturnih pomaka;
- Indikatori gustoće i intenziteta turističkog razvoja na nivou zemlje u cjelini, a da se ne govori o njenim pojedinim regijama, upućuju da zemlja putem ovakvog poslovnog modela turizma ulazi u fazu snažne saturacije gdje se otvara pitanje koristi i troškova turizma za budući nacionalni prosperitet. Pogotovo što ovakvu saturaciju i rast fizičkog prometa ne prati i rast cijena i prihoda od turizma.

Iako nije upitno da je turizam dosegao poziciju jake poluge gospodarskog rasta Hrvatske, postavlja se pitanje održivosti njegovog sadašnjeg poslovnog modela, to jest načina uporabe nacionalnih javnih dobara u turizmu.

Sve je jasnije da je rentijerski model turizma koji se spontano razvio doveo zemlju ne samo u opasnost od monokulture nego se i sam turizam doveo u opasnost da ugrozi sebe i druge oko sebe.

Hrvatska kao suverena zemlja zasigurno nema kapacitet za moguće udvostručenje turističkog poslovanja na postojećem poslovnom modelu. Ova joj opcija prijeti kao moguće „**prokletstvo**“ pa je u tom smislu spomenuta „**strategija kontinuiteta ili obrane**“ stečenih pozicija neodrživa.

Hrvatska je nužno prisiljena osmisliti i provesti „**strategiju zaokreta**“ kako bi od turizma napravila dugoročnu „**blagodat**“, ako već nije kasno.

Za sada Hrvatska nema pretpostavke za „**strategiju napada**“ jer ona pretpostavlja veliki ulazak globalnog kapitala, stanovništva i radnika za turizam, a za što Hrvatska danas niti vrijednosno niti politički nije zrela.

Da bi se uopće mogla artikulirati uvjerljiva i opće prihvatljiva strategija zaokreta valja prethodno problematizirati ključna pitanja i prijetnje održivosti hrvatskog turizma s obzirom na njegovo naslijeđe i trenutne kontroverze. Ta se pitanja i prijetnje mogu sažeti kroz slijedećih 5 ključnih točaka:

1. Prvo i osnovno pitanje je povezano s naslijeđenom i novostvorenom smještajnom strukturom kao osnovom za stvaranje dodane vrijednosti i globalnu konkurentnost sektora. Je li nju i na koji način moguće mijenjati? Koje su opcije i mogućnosti restrukturiranja i kontrole nekritične ekspanzije privatnog smještaja, a što su mogućnosti korporativnog sektora da podiže kvalitetu i mijenja smještajnu strukturu u funkciji cjelogodišnjeg poslovanja?
2. Hrvatska se jače približava granicama održivog prihvatnog kapaciteta koji upućuju na nezadovoljavajuću razinu produktivnosti proizvodnih resursa u

hrvatskom turizmu. Hrvatska dakle ima izazov da osigura transformaciju sadašnjeg poslovnog modela baziranog na sirovoj konverziji prirodnih i kulturnih resursa u model koji je baziran na sposobnosti i inovativnosti ljudskog kapitala te menadžmentu i organizaciji na svim razinama odvijanja turističke aktivnosti i vođenja turističke politike. Zaštita se resursno-atraktivne osnove stoga mora staviti u prvi plan gdje se mora osigurati zaštita tržišne utakmice po istim pravilima igre za sve dionike. U tom smislu najveći je hrvatski izazov danas upravljanje turističkim prostorom i stvaranjem promjene regulacije turističke izgradnje.

3. Sadašnji je poslovni model turizma doveo do apsurdnog stanja na tržištu rada u turizmu. Iako je pitanje tržišta rada u turizmu danas i globalno pitanje, u Hrvatskoj se zbog neproduktivnosti korporativnog sektora, insajderske ekonomije iznajmljivača, sve manjeg tržišta sezonskog rada u okruženju i drugih limita, pitanje tržišta rada pokazuje ne samo kao kratkoročni upravljački problem nego kao strateško pitanje koje bitno određuje moguću strategiju zaokreta hrvatskog turizma. U tom smislu iznimno je važno razmotriti u kojoj je mjeri danas i sutra to tržište održivo za Hrvatsku i što su mogući izlazi.
4. U ukupnom vremenu hrvatske turističke i hotelske tranzicije jedino je djelatno vidljivo makroekonomsko uporište bila i ostala porezna politika. Za dobro ili za zlo korporativnog turističkog sektora. No s obzirom na model tranzicije, porezna politika zapravo nikad niti nije bila neki aktivni adut države bilo u smislu poticaja bilo u smislu kazni, pa se ista politika ne može shvatiti kao dio razvojne politike u turizmu. Stoga je važno ocijeniti i objektivizirati je li današnja porezna politika primjerena turizmu i što je ovdje realno očekivati u smislu neke strategije zaokreta hrvatskog turizma?
5. I konačno, što je u kontekstu neke moguće strategije zaokreta hrvatskog turizma moguće i realno očekivati u smislu unaprjeđenja nacionalnog sustava upravljanja hrvatskim turizmom? Što je tu odgovornost lokalnih zajednica u budućem turističkom razvoju i kako do primjerenijeg upravljanja turističkim destinacijama?

U tom kontekstu se u nastavku donose rasprave o ovih pet ključnih pitanja koja su vitalna za propitivanje održivosti hrvatskog turizma na dugi rok.

6. Nekonkurentnost smještajne strukture i hotelskog sektora

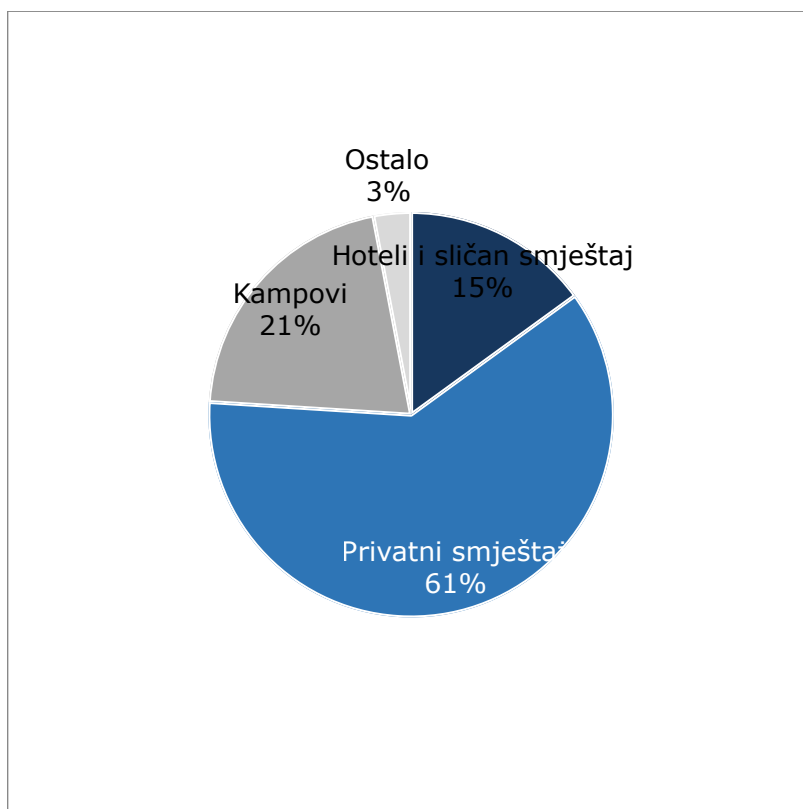
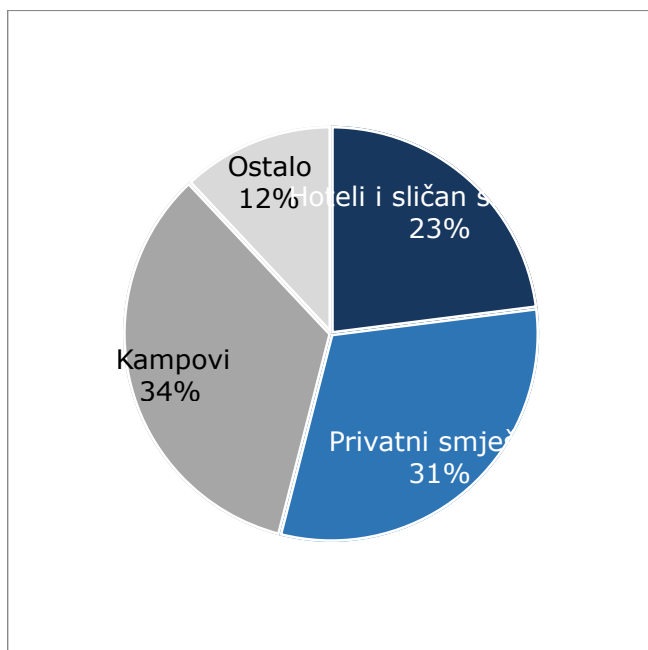
5.1. Nešto je „trulo“ u smještajnoj strukturi?

U kontekstu turističke ponude, smještajni kapaciteti uz turističke atrakcije, ključni su nositelji turističke ponude te izravno utječu na razinu konkurentnosti ukupnog turističkog iskustva. Naime, kvalitetnija smještajna struktura pozitivno se reflektira kroz cijeli niz učinaka poput smanjenja sezonalnosti, rasta prepoznatosti destinacije, veće potrošnje u destinaciji te kvalitetniju potporu u razvoju proizvoda.

Hrvatski turizam trenutno raspolaže s preko 1,24 milijuna registriranih ležajeva koji su u vremenskom kontekstu rasli u skladu s rastom turističke potražnje od osamostaljenja Hrvatske. Međutim, ulazeći u samu strukturu kapaciteta dolazimo do zaključka kako se radi o jednoj o **najnekonkurentnijih smještajnih struktura na razini cijele Europe.**

Naime, sa svega 15% kapaciteta u hotelima i sličnim objektima (čistih hotelskih kapaciteta ima svega 11%, a slične objekte predstavljaju aparthoteli, hotelska naselja i ostali oblici hotelima sličnog smještaja), Hrvatska je najnekonkurentnija država u odnosu na najjače europske i mediteranske rivale, koji redom raspolažu udjelima hotelskog smještaja u ukupnom smještajnom kapacitetu od 45% do 65%. Privatni smještaj tako čini 61% a kampovi 21% ukupnih smještajnih kapaciteta Republike Hrvatske.

Slika 5. Struktura smještajnih kapaciteta u 1990. i 2017. godini



Izvor: obrada autora na temelju podataka DZS-a, 2018.²¹

Posebice zabrinjava **dugoročni i stabilan trend pada konkurentnosti smještajne ponude** mjereno strukturom smještajnih kapaciteta. Naime, hrvatska smještajna ponuda je 80.-ih godina prošlog stoljeća ima konkurentniju smještajnu strukturu nego što je to slučaj danas. Naime, hotelski i sličan smještaj 80-ih je godina održavao udjel

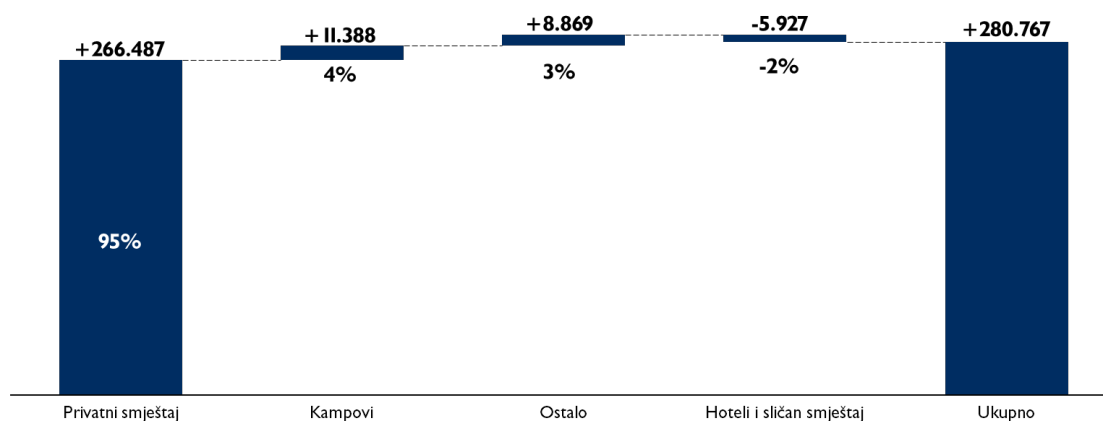
²¹ Državni zavod za statistiku, 2018.

od preko 20% dok se udio privatnog smještaja kretao od 30% do 35%. U međuvremenu je udio privatnog smještaja porastao za gotovo dvostruko, a udio hotelskog smještaja pao za trećinu.

Pritom, valja uočiti da ukoliko postojećem udjelu privatnog smještaja od 61% dodamo kampove koji čine 21% smještajnih kapaciteta, dolazimo do činjenice kako čak **82% hrvatskog smještajnog kapaciteta čine uglavnom kapaciteti vrlo visoke sezonalnosti poslovanja, niske do srednje kvalitete, a kampovi k tome i iznimno ovisni o vremenskim uvjetima**, čak i u periodu glavne sezone, gdje je vidljiva vrlo visoka elastičnost potražnje u slučaju loših vremenskih uvjeta.

Činjenica je da Hrvatska nije unazad 25 godina uspjela pronaći uspješan model privlačenja novih investicija u turističkom sektoru. Pa tako dodatno zabrinjava nalaz kako je u period od 1996. godine do 2017. godine od ukupnog rasta smještajnih kapaciteta mjereno brojem ležajeva, čak **98% činio rast privatnog smještaja**, dok je broj ležajeva u hotelima opao, isto kao i broj ležajeva u kamp smještaju. Valja pritom pojasniti kako je do apsolutnog pada broja hotelskih ležajeva došlo dominantno uslijed podizanja kvalitete hotelskog smještaja, gdje se od dominantno hotela s 2 i 3 zvjezdice brownfield investicijskim ciklusom podizala kategorija na 4 i 5 zvjezdica, pa se unutar postojećih hotelskih gabarita smanjivao broj soba i ležajeva zbog povećanja jediničnih površina hotelskih soba. Međutim, i dalje ostaje činjenica da su u tom periodu **sustavno izostale greenfield investicije**.

Slika 6. Ukupan i postotni rast smještajnih kapaciteta prema vrstama od 2013. do 2017.



Izvor: obrada autora na temelju podataka DZS-a, 2018.²²

Trenutačna, visoko nekonkurentna smještajna struktura rezultat je upravljačkog modela koji je nepromišljenom, kratkoročnom i **populističkom politikom** omogućio nekontroliran prirast privatnog smještaja temeljenog na rentnom modelu uz

²² Državni zavod za statistiku, 2018.

istovremen nedostatak razvojnih poluga u segmentu stvaranja nove hotelske ponude. Pritom je jedan od značajnih propusta činjenica da zakonodavstvo nije osiguralo poticaj da privatni smještaj organski preraste u kvalitetnije oblike smještaja, poput pansiona i malih obiteljskih hotela.

Razloge tome nalazimo uglavnom u **niskoj poreznoj opterećenosti privatnog smještaja i gotovo nepostojećih formalno pravnih barijera za pružanje usluga u privatnom smještaju** s jedne strane te restriktivnom i zahtjevnom zakonodavnom okviru kojim se regulira djelatnost malih obiteljskih hotela i hotela općenito s druge strane uz značajno viši fiskalni teret. U takvim uvjetima, jasno je da postojeći privatni iznajmljivači, posebice oni veći, nemaju interes prerastanja iz jednostavnog privatnog smještaja. I to je jedna od ključnih nedostajućih karika kojom bi se omogućilo organsko prerastanje iz privatnog smještaja u konkurentnije smještajne kategorije uz neizbježno podizanje kvalitete, po uzoru na razvojnu evoluciju koja se u ovom segmentu dogodila u zemljama poput Austrije ili Italije.

Cjelokupna etimologija privatnog smještaja i njegov današnji pojavni oblik rezultat su, osim već spomenutog populizma vladajućih struktura, neovisno o njihovom političkom opredjeljenju, i činjenice da se privatni smještaj kao osnovna **glasačka mašina(nejasno)** u obalnom prostoru ravnomjerno raspodijelila između svih glavnih političkih opcija, pa tako niti jedna do sada nije imala snage adekvatno regulirati ovaj sektor te se svjesno žrtvovala dugoročna održivost naspram kratkoročnog klijentelizma.

Situacija se dodatno pogoršala posredstvom novih platformi alternativnog smještaja, uključujući iznajmljivanje (Airbnb) kao i home-sharing service (Homestay, Love Home Swap i sl.). Navedene su platforme u iznimno kratkom roku stvorile nove kanale distribucije privatnog smještaja, kao i prostor za razvoj **sive ekonomije**. Međutim, još značajniji je utjecaj na „umrtvljvanje“ gradskih urbanih i povijesnih jezgri gdje su se do sada stambeni prostori za dugoročan najam stanovnicima grada, mahom pretvorili u stanove za kratkoročni najam i time stvorili višestruke probleme koji nadilaze isključivo turističku domenu utjecaja, poput smanjenog broja stanova za dugoročni najam, porast cijene najma, depopulacije gradskih centara, pritisak na infrastrukturu i ostale učinke. Kako bismo figurativno prikazali stope rasta ovog segmenta ponude, napravili smo uzorkovanje u kratkom vremenskom razdoblju na odabranom setu ključnih gradskih središta u Hrvatskoj i nalaze prikazali u sljedećoj tablici.

Tablica 8. Aktivne jedinice na Airbnb platformi, 2016.

	Broj aktivnih jedinica na dan 24.5.2016.	Broj aktivnih jedinica na dan 31.5.2016.	Prirast jedinica u periodu od 7 kalendarskih dana	Udio samostalnih jedinica u ukupnoj ponudi na Airbnb platformi (stan, apartman, studio, kuća, vila)
Dubrovnik	2047	2388	+341	80%
Zadar	1181	1283	+102	89%
Split	1886	2340	+454	84%
Zagreb	968	1014	+46	83%

Nalazi ove kratke ilustrativne vježbe sugeriraju kako se u Dubrovniku u periodu rasta popularnosti Airbnb servisa tijekom 2016. godine, u periodu svega 7 kalendarskih dana na tržištu pojavilo više od 340 jedinica, što je u hrvatskom kontekstu, ekvivalent 2 hotela prosječne veličine.

Jasno je pritom, kako velik dio jedinica objavljenih na servisima poput Airbnb-a već predstavlja registrirane objekte, međutim izazov leži u adekvatnoj kontroli i evidenciji na taj način iznajmljenih objekata, gdje još uvijek postoji značajan prostor za sivu ekonomiju. Stoga će u narednom periodu biti potreban **značajan iskorak regulative i kontrolnog sustava s ciljem podizanja efikasnosti i brzine protoka informacija.**

Razlog za ovakvu disfunkcionalnu smještajnu strukturu nalazimo u činjenici da iz perspektive privatnih iznajmljivača **ne postoje dovoljno snažni i uvjerljivi, prvenstveno fiskalni i administrativni, motivi** za prelazak iz čistog rentnog poslovnog modela u segment usluge više dodane vrijednosti, poput pansiona, malih obiteljskih hotela, boutique hotela, aparthotela i sličnih. U ovom trenutku vrlo mali broj privatnih iznajmljivača se odlučuje na preregistraciju djelatnosti i otvaranje malog obiteljskog hotela ili aparthotela. Razlog tome leži u činjenici da se s tim prelaskom u novu kategoriju vlasnici izlažu mnogo zahtjevnijim uvjetima poslovanja, kontrolama, višim stopama oporezivanja te mnogobrojnim birokratskim opterećenjima. Stoga valja dio krivice za sadašnje stanje i ovakav udio privatnog smještaja u ukupnom, pripisati centralnoj državi koja nije na adekvatan način prepoznala status malog obiteljskog hotelijera i osigurala konkurentne i poticajne uvjete za daljnji kvalitativni iskorak i organski razvoj komercijalne smještajne strukture više kvalitete.

Povrh privatnog smještaja, valja istaknuti i značajnu te kontinuirano rastuću kategoriju nekomercijalnog smještaja, koji je još u manjoj mjeri porezno opterećen čak i u odnosu na privatni smještaj.

Važno je istaknuti da je privatni smještaj dugo godina bio socijalna kategorija. Međutim, nisko porezno opterećenje, slaba kontrola i nadzor, sustav kategorizacije, povoljni tržišni trendovi i ostali blagonakloni uvjeti, rezultirali su dugoročnim prirastom privatnog smještaja, gdje je on u svom velikom dijelu prerastao u kategoriju gospodarske djelatnosti, ali i dalje je reguliran poput socijalne kategorije. Takav *status quo* održavan je desetljećima i poticao je daljnje gospodarsko i poduzetničko kržljanje obale, bez značajnih iskoraka u kreativnim industrijama, poljoprivredi, prehrambenoj industriji i poduzetništvu, s obzirom na to da su nisko oporezovani prihodi od iznajmljivanja postali najlakši način zarade uz minimalno uloženi trud te uz vrlo ograničen doprinos diversifikaciji proizvoda, produljenju sezone i financijske kontribucije održivosti sustava zdravstvenog osiguranja, mirovinskog osiguranja kao i financiranja javnog servisa u destinacijama. Stoga, osim pojednostavljenja uvjeta poslovanja malih obiteljskih hotela, potrebno je istovremeno na adekvatniji način tretirati privatni smještaj kao i nekomercijalni smještaj, **vjerojatno kroz povećano porezno opterećenje i adekvatniju regulaciju te upravljanje i kontrolu ove djelatnosti.**

U konačnici se došlo do situacije da Hrvatska u 2018. godini ima **povijesno nejnekonkurentniju smještajnu strukturu u modernoj povijesti sektora**, što dodatno hrani ključni problem hrvatskog turizma - sezonalnost, i sve što on sa sobom donosi uključujući nekonkurentne uvjete profesionalnog zapošljavanja i razvoja karijere u hotelskoj i ugostiteljskoj djelatnosti.

Stoga je za dobrobit cijelog sektora u narednom periodu potrebno **doći do rješenja za sljedeće izabrane izazove:**

- Kako do smanjenja udjela privatnog smještaja u ukupnoj strukturi?
- Kako do daljnje sofisticacije kamping proizvoda uz mogućnost prerastanja u proizvod visoke dodane vrijednosti?
- Kako do većeg broja hotela i resorta uključujući i mixed-use resorte s kontroliranom nekretninskom komponentom (topli ležaj), a po uzoru na globalne i mediteranske konkurente? (detaljnije u sljedećem potpoglavlju fokusiranom na hotelski sektor)
- **Smanjenje udjela privatnog smještaja istovremeno je jednostavan i kompliciran zahvat.** Naime, potrebno je mijenjati neodrživ i poguban obrazac ponašanja prisutan već nekoliko desetljeća, pa stoga govorimo o kompliciranom zahvatu. Međutim jednostavnost leži u raspoloživim instrumentima za provedbu potrebnih promjena. Ovdje bi zakonodavac u prvom redu trebao stvoriti konkurentne preduvjete za daljnji organski proces prerastanja privatnog smještaja u komercijalni smještaj poput aparthotela, malih obiteljskih hotela, boutique hotela, a istovremeno obeshrabriti fiskalnim mehanizmima daljnji razvoj privatnog smještaja niske dodane vrijednosti.

Funkcija prostornog planiranja mora objektivizirati i razlučiti stambene objekte za dugoročno stanovanje i objekte za iznajmljivanje. Uz to, potrebno je razmisliti o obliku i intenzitetu regulacije djelatnosti kroz uvođenje funkcionalnijeg i restriktivnijeg sustava kategorizacije, provedbe efikasnijeg poreznog nadzora nad pružateljima usluga uz paralelno podizanje poreznog opterećenja s ciljem izjednačavanja (ili približavanja) uvjeta konkuriranja svih tržišnih dionika koji pružaju uslugu smještaja.

- **U segmentu kamping biznisa leži značajan potencijal daljnjeg konkurentskog iskoraka hrvatskog turizma.** Naime, zbog neriješenog problema turističkog zemljišta, kamping industrija je velikim dijelom u pat poziciji u kontekstu novih značajnih investicija. Osim oporezivanje čiste rentne pozicije kamp biznisa, potrebno je zakonodavnim rješenjima, u suradnji s industrijom, doći do modela otvaranja mogućnosti za prerastanje kampova u kompleksnije turističke proizvode poput hotela, resorta ili mixed-use resorta. U tom kontekstu je za očekivati da će tek razina državne rente na poslovanje kampova odrediti pravac njihova daljnjeg razvoja ili restrukturiranja u druge i možda hotelske oblike smještaja. Posebno je potrebno naglasiti kako trend porasta kapaciteta u mobilnim kućicama, uglavnom po principu nekontroliranog napada na prostor, pritom uz minimalna ulaganja u podizanje opće konkurentnosti ponude kampova, predstavlja samo kratkoročno rješenje, koje u dugom roku zasigurno ne predstavlja viziju hrvatskog turizma visoke dodane vrijednosti.

5.2. Nekonkurentnost korporativnog hotelskog sektora

Promatrajući cijelu djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, govorimo o sektoru Hoteli i restorani s ukupnim prihodima od 26 mlrd. HRK koje stvara 10.731 poduzeća. Ta djelatnost zapošljava oko 70 tisuća ljudi i raspolaže imovinom od 76 mlrd. HRK. Na razini cijele djelatnosti 93% svih poduzeća su mala poduzeća. Stupanj koncentracije moći je visok, sa srednjim i malim poduzećima koji čine 1% (nejasno, valjda velikim) od ukupnog broja poduzeća, a raspolažu sa 57% ukupne imovine. Samo hotelska poduzeća realiziraju 14 mlrd. HRK (u sebi sadrže kampove) koje stvaraju 1096 poduzeća. U Hrvatskoj je 96% svih smještajnih kapaciteta u primorskim destinacijama, a ostatak smještajnih kapaciteta na kontinentu je koncentrirano na Zagreb (u prosjeku 50% u odnosu na sve ostale kontinentalne županije).

Također, 9% najvećih hotelskih poduzeća generira više od 85% prihoda, a 2% najvećih hotelskih poduzeća čini 60% od navedenih 14 mlrd. HRK prihoda. Dakle

radi se o izuzetnoj koncentraciji od strane 30-ak ključnih igrača. Uz te dominantne pokretače dodane vrijednosti imamo ostatak vrlo fragmentiranog sektora s preko 10 tisuća poduzeća čiji je razvoj baziran uglavnom na zadovoljavanju raspoložive potražnje na tržištu. Ukupan sektor može se karakterizirati kao monopolistička konkurencija, a kao rezultat naslijeđenih vlasničko upravljačkih odnosa, to jest privatizacije najvećih hotelskih poduzeća. Njihov razvoj u smjeru dodane vrijednosti i diferencijacije ili u smjeru niskih troškova kao druge krajnosti, značajno određuje potražnju u destinacijama koje kontroliraju pa samim time predstavljaju i okvir razvoja malih poduzetnika određujući s jedne strane razinu dodane vrijednosti, kao i brzinu razvoja s druge strane.

Cijeli sektor je još u tranziciji. Inicijalna faza i rezanje troškova je završeno, a podizanje konkurentnosti još traje kao i potraga za vlastitim misijama. Performanse hotela i kampova još nisu na međunarodnoj razini. Od 2001. do danas, napravljen je iskorak kroz investiranje i rast performansi. Značajno je podignut udio hotela s 4* koji su postali dominantan hotelski proizvod pa je ta promjena strukture omogućila rast cijena i udvostručavanje prihoda. Samo izuzetci rade s dugoročnom perspektivom, dok drugi osvajaju tržišni udio gradnjom istih novih hotela s 4* ili akvizicijom lošijeg proizvoda koji se podiže i standardizira na razinu 4*, a koji u vrhuncu sezone ubiru premiju unutar odmorišnog ljetnog proizvoda mora i kupanja. Ti hoteli u prosjeku imaju upitnu razinu diferencijacije koja bi omogućila dugoročno održiv rast u uvjetima kada tržište neće bilježiti pozitivne trendove i napose, ako se i kad intenzivira konkurencija koja do sada zbog barijera ulaska nije bila dovoljno prisutna.

Došlo je do značajne koncentracije velikih igrača, a koji sa srednjim igračima u neuređenom i nekonkurentskom poslovnom okruženju nastoje iskoristiti dodatni potencijal uglavnom naslijeđene imovine. Ostaje strateški važno pitanje zašto su barijere ulaska bile tako snažne pa nije došlo do ulaska velikih globalnih igrača. Udio međunarodnih hotelskih lanaca i brendiranih hotela u ukupnom broju hotela u RH iznosi 8,6%²³. Znači da je stupanj penetracije prilično nizak, pa dominiraju lokalne kompanije s lokalnim ili individualnim brendovima, a koje se primarno bave odmorišnim hotelijerstvom na hrvatskoj obali. Stoga ostaje pitanje je li Hrvatska zrela za globalne brendove zbog njene tržišne pozicije odmorišnog hotelijerstva ili je njihov ulazak ograničen zbog realno ograničenog utjecaja brendova na stvaranje dodane vrijednosti. To će se vidjeti u narednim godinama.

Pitanje je u kojoj su mjeri današnje lokalne velike tvrtke na razini razvijenosti i izvrsnosti tipičnih međunarodnih hotelskih i resort menadžment kompanija koje su iskoristile svoj potencijal i formirale svoje poslovne modele sukladno globalnim pravilima igre. Proces tranzicije je spor pa se nameće pitanje kada možemo sustići konkurenciju s obzirom na ograničenja i prepreke u poslovnom okruženju. Ta

²³ European Hotel Chain Report 2018, Horwath HTL

tranzicija sigurno nije moguća preko noći, a nedostatak internih kapaciteta i sposobnosti upućuje da tempo može biti prilično spor. Otvara se pitanje dodatnog potencijala hrvatskih destinacija s monopolističkom konkurencijom u scenariju smanjenja barijera i povećanja razine konkurentnosti. Organizacijska struktura ovih poduzeća jedinstvena je u svijetu i nije međunarodno konkurentna. Korporativne strukture velikih hrvatskih poduzeća uglavnom ne odgovaraju poslovnim misijama različitih segmenata poslovanja (portfelja) u kojima se odvijaju različiti modeli razmjene vrijednosti za novac. To dovodi do različitih interpretacija uspješnosti ovih poduzeća gdje s jedne strane ukupne bilance izgledaju pozitivno i rastu, a s druge strane postoji značajan raskorak individualnih segmenata poslovanja u odnosu na međunarodni poslovni benchmarking.

Do kamo se došlo u zadnjih 15 godina: Analitika razvoja hotelskog sektora u 15 godišnjem razdoblju (2001.-2016.) objašnjava razinu i brzinu promjena do današnje situacije odnosno trenutnih performansi, a po kojima još uvijek značajno zaostajemo za konkurencijom. Hotelski smještaj gubi bitku protiv ostalog smještaja koji raste sve brže. Broj hotelskih soba usporeno raste ili gotovo stagnira kao rezultat većine brownfield investicija u postojeće objekte. U prosjeku broj soba raste tek ~800 soba godišnje. Dinamikom u zadnjih pet godina koja je +1% godišnje bi nam trebalo više od 20 godina da se ostvari strateški cilj postavljen za 2020. godinu o udjelu hotelskog smještaja u ukupnom, ako bi ostali smještaj ostao na istoj razini. Hoteli s 4* su dominantni s udjelom od 43% i povećani su 22 puta. To znači da je njihov udio porastao s 2% u 2001. god. na 43% u 2016. godini. U istom razdoblju su hoteli s 3* ostali na istom broju soba i njihov udio se smanjio sa 45% na 36%. Hoteli s 5* su u broju soba rasli 3,5 puta, sa udjela od 3% na 10%. Ukupni prihodi po sobi su rasli su prosječno 4,8% godišnje i u 15 godina ukupni prihod po sobi je udvostručen. Rast prihoda predvode hoteli s 4* i 5*. Rast je baziran na rastu cijene dok je zauzetost rasla minimalno pa još uvijek govorimo o hotelijerstvu baziranom na suncu i moru i ostajemo šampioni sezonalnosti. Upravo zbog izražene sezonalnosti zaostajemo 46% za prosječnim prihodom od smještaja po sobi u odnosu na Južnu Europu. Postoji prostor za značajan rast i to prvenstveno u popunjenosti (32% do Južne Europe), a na ADR-u također postoji prostor za rast od 21% do Južne Europe.

Dakle struktura smještaja nije konkurentna i imamo premalo hotela za cjelogodišnji turizam.

Sektor je u raskoraku između vlastitog kapaciteta za izgradnju konkurentskih performansi i nejasnog i gotovo neprijateljskog poslovnog okruženja. Još je uvijek u potrazi za stabilnim i jasnim poslovnim misijama, a koje se nalaze između dva oprečna stanja:

- Stvaranje dugoročno stabilnih i konkurentskih firmi s prihvatljivim međunarodnim performansama - globalizacija ili najmanje mediteranizacija;

- Čekanje i održavanje poslovanja do trenutka povoljnog izlaza, a koji je proces već započeo ili se uskoro očekuje.

Dosadašnji razvoj i trenutno stanje ukazuju da ključni vlasnici nemaju dovoljno kapaciteta niti preuzimaju dovoljno rizika za konkurentske iskorake. Performanse su povezane s internim kapacitetima koji su povezani s misijama i ambicijama vlasnika i tu je moguće razaznati one koji slijede strategiju visoke dodane vrijednosti i one koji slijede strategiju niskih troškova. Svi čekaju i sada posebno lobiraju na dovršenje konačnog okvira poslovnog okruženja. Trenutačno je fokus na PDV-u. Pa kad se traži PDV usporediv s konkurentima, odnosno izjednačavanje s njihovim stopama, zaboravlja se da, kao što je navedeno, hrvatska poduzeća imaju jedinstvenu organizaciju s miksom različitih segmenata poslovanja, a koje imaju različite model razmjene vrijednosti za novac. To su dakle njihovi kampovi čije EBITDA marže doprinose prosječnim EBITDA maržama na razini poduzeća, a koje su onda više od onih koje bilježe etablirane hotelske kompanije u fazi zrelosti. Te razine profitabilnosti su u našem slučaju na bazi nižih usporednih apsolutnih rezultata u prihodima, što znači da je na kraju dividenda koja ostaje vlasnicima kod nas manja. Pri tome je izuzeta vrijednost povećanja cijena dionica koje su kod nas u nekim primjerima fokusiranog iskorištavanja upside potencijala, bile i višestruke. To je rijedak slučaj na svjetskim burzama gdje su takve kompanije već iskoristile većinu potencijala i rastu na bazi normaliziranog poslovnog modela unutar očekivanih umjerenih stopa rasta. Visoka razina profitabilnosti je temeljena i na nižem udjelu troškova rada, pa s obzirom da su i hrvatski apsolutni prihodi niži onda dolazimo do problema s radnom snagom. Naime hotelijeri ne mogu dovoljno platiti radnu snagu, pogotovo ne kvalitetnu radnu snagu koja radi u globalno konkurentnim hotelima s visokom razinom dodane vrijednosti. Ne surađuju dovoljno zbog različitih interesa i poslovnih misija, i uglavnom svatko individualno optimizira ili maksimizira vlastitu funkciju cilja. U posljednje je vrijeme izražen trend da sama poduzeća za sebe obrazuju kadrove, za njih rade vlastite planove nagrađivanja ili pak za svoje radnike rade stanove kako bi zadržali razinu lojalnosti u uvjetima nestabilnog tržišta rada.

Premda ih situacija konjunktura trenutačno drži u dobroj situaciji (visoke stope rasta kroz cijene, ali i damping cijene viška kapaciteta što ovisno o tržišnom pozicioniranju šalje loše signale tržištu) ostaje pitanje kako do stabilnosti i održivosti sektora hotelijerstva i njegova rasta na dulji rok. Posebno iz perspektive potrebnog rasta hotelskog smještaja i promjene smještajne strukture, to jest ulaska u cjelogodišnje poslovanje kao temeljni zahtjev ovog sektora. Kako harmonizirati navedeni raskorak u danim uvjetima **odnosno što je potencijalni izlaz?**

- **Napraviti cjeloviti set promjena u poslovnom okruženju da bi hotelska poduzeća jasnije mogla ostvariti svoje poslovne misije kroz četiri opcije: organski rast, daljnja konsolidacija, izlaz ili status quo koji u dugom roku**

znači stagnacija ili opadanje u uvjetima rasta drugih destinacija. Cjelovitost promjena je ključna pa zato treba u obzir uzeti sve aspekte poslovnog okruženja (zemljište, korištenje pomorskog dobra, zakon o porezu na nekretnine, PDV i oporezivanje odnosno opterećenje troška rada, kao jedinstveni paket mjera za sektor. To bi riješilo sva nejasna i neriješena pitanja poslovanja sektora te potaknulo igrače na veći rizik u stvaranju dodatne vrijednosti ili na primjerenije izlaze, to jest ulazak novih igrača u industriju. To do sada nije učinjeno iz više razloga, a napose nepostojanja integralne turističke politike jer se navedeni aspekti poslovnog okruženja nalaze pod različitim resornim ili pak stranačkim utjecajima pa kad dođe vrijeme neke porezne reforme bilancisti Ministarstva financija vide gdje mogu uzeti bez straha od ugrožavanja zdravlja poduzeća, a bez da se cjelovito sagledaju razvojni aspekti politike PDV ili politike dohodaka. S druge strane lobistički fokus sektora je uglavnom usmjeren prema poreznom aspektu umjesto cjelovitom rješenju, pa se u uvjetima optimizma, trenutne konjunktura i financijskih rezultata sektora druga strana obično služi argumentima da je sektor rentijerski i da zapravo treba biti sretan s postojećom situacijom. Prema tome sektor treba inzistirati na cjelovitoj reformi poslovnog okruženja, a kako bi se ostvario konkurentski i transparentni poslovni okvir koji bi ga brže vodio u polje ozbiljnijih međunarodnih poslovnih performansi.

- **Rješavanje pitanja nedostatka hotela i resorta s ciljem normalizacije i povećanja konkurentnosti ukupne smještajne strukture.** U kontekstu potrebnog rasta hotelske ponude, okvirno se procjenjuje potreba za novih oko 50.000 hotelskih soba u dugom roku, a s ciljem podizanja konkurentnosti hrvatskog turističkog sektora općenito. Povećanje hotelskih kapaciteta treba paralelno pratiti i kontrola privatnog smještaja te mogući svojevrsni moratorij na nove kapacitete u privatnom smještaju dok se ne postigne dugoročno održiv odnos hotelskog i privatnog smještaja. Uz to, dodatno pojednostaviti i stvoriti konkurentnije uvjete za izgradnju mixed-use resorta s ciljem privlačenja novih hotelskih brendova i razvoja komercijalnog nekretninskog tržišta po principu toplih ležajeva (turistički apartmani i vile s punom uslugom, engl. Serviced apartments and villas), nasuprot trenutnog modela hladnih ležajeva u apartmanima. Dodatno, potrebno je objektivizirati turističke razvojne zone i posvetiti se onim zonama s realnom turističkom vrijednošću na tržištu, nasuprot velikog broja postojećih za koje ne postoje tržišni ili fizički uvjeti njihovog razvoja, čime se dodatno usporava ionako spor proces razvoja turističkih projekata.
- Navedeno su i neki od preduvjeta za nužnu **internacionalizaciju i ulazak vanjskih investitora i brendova**, širenje snage distribucije i inoviranje proizvoda. Za to je dakle nužna ozbiljna priprema novih projekata. Npr. Kupari, Brijuni i drugi veliki brownfield i greenfield projekti. Tu je dakle prvo

država koja ima jedan broj značajnih greenfield ili konverzijskih lokacija za takve izazove i proboje. Na drugom su mjestu privatni domaći landbankeri koji su u potrazi za međunarodnim ulagačima, a čiji su projekti u različitim fazama priprema. Ovdje se dakako moraju sabrati i na neki način verificirati ovi projekti jer je većina njih u različitim fazama urbanističkih i drugih priprema, a često i konfliktnih pozicija u lokalnim zajednicama, pa bi se s time u vezi trebala očekivati neka državna strategija. U svakom slučaju, potrebno je ozbiljno snižavanje barijera i povećanje razine konkurentnosti. Jedan od očekivanih rezultat je konkurentska utakmica tamo gdje danas pojedina poduzeća vladaju destinacijama. Konkurentska utakmica može povećati prosječne performanse i omogućiti razvoj u smjeru cjelogodišnjeg turizma (imamo primjere konkurentskih hotela koji u takvim destinacijama, sa kategorizacijom 4* ostvaruju performanse 20% iznad hotela s 5*).

- **Suradnja velikih i malih**, razmjena vizija, znanja, iskustava, a sve u cilju ostvarivanja sinergijskih učinka kroz smisleno i usklađeno djelovanje. Za to je potrebo djelatno udruživanje hotelske industrije koja je prije svega „Capacity building“ i „Industry performance“ orijentirana, a ne samo kao politička i lobistički orijentirana asocijacijska struktura.
- **Efikasnije upravljanje radnom snagom** odnosno hitno rješavanje ovog ključnog problema (detaljno obrađeno pod „Neodrživost tržišta rada u turizmu“).
- **Hitna, paralelna suštinska i sveobuhvatna reforma obrazovnog sistema** koja će osigurati novu generaciju poduzetnika, menadžera i radnika koji će kada završi faza rješavanja postojećih problema, odnosno kada ta nova generacija stasa, moći adekvatno nastaviti razvoj u dugoročno održivom smjeru i neće morati tražiti dogovore na pitanja koja su danas pred nama. Obrazovnu reformu sukladno reformi vezanoj za radnu snagu valja hitno artikulirati u odnosu na tri moguća scenarija daljnjeg rasta hrvatskog turizma u cjelini (strategija obrane, strategija zaokreta ili strategija napada).
- Samo dakle suštinskim zaokretom moći će se adresirati problem trenutnog stanja svijesti i fiksacije na sunce i more. Cilj mora biti generacija koja na jednom novom, svjetskom nivou može upravljati, razvijati i surađivati. Za to je nužan spoj akademije i prakse, a koji nama kronično nedostaje, pa smo nažalost u situaciji da se više ili manje trudimo, ali s tupom pilom, a oštrenje pile smatramo nepotrebnim. Ova problematika je u nastavku teksta također dodatno adresirana kroz temu neodrživosti tržišta radne snage.

6. Ključni izazovi upravljanja hrvatskim turističkim prostorom i kako do primjerenije regulacije turističke izgradnje za budućnost

6.1. Ključna pitanja upotrebe turističkog prostora

Hrvatski litoralni prostor kao skup atraktivnih prirodnih i antropoloških činjenica u zadnjih je 60-tak godina postao predmetom intenzivne turistifikacije. Taj se prostor danas više nego ikada shvaća kao bogom dano nacionalno dobro jer turistička ekonomija stvara veliki dio bogatstva naroda. Turizam koji se razvio isključivo na litoralnom prostoru postao je najdominantniji hrvatski gospodarski brend s kojim je Hrvatska ušla u EU i na taj način u Europu unijela dodanu vrijednost, ali i obvezu da upravlja svojim turističkim prostorom temeljem europskih pravila i politike teritorijalne kohezije.

Sve veća izloženost globalnoj turističkoj potražnji hrvatskom turističkom prostoru prijeti erozijom i obezvrijeđenjem njegovih vrijednosti pa se time više potencira potreba pronalaska modela zaštite i unapređenja osobnosti prostora sukladno europskim vrijednostima i politikama održivog prostornog razvoja turizma. Ovdje nije samo riječ o obvezi današnje prema budućim generacijama nego i o jednostavnom poslovnom stavu da atraktivan i uređen prostor po prirodi stvari ostaje stalni generator turističkog interesa.

Recentne manifestacije turistifikacije hrvatskog litoralnog prostora upućuju da Hrvatska još uvijek ima velike slabosti i ograničenja u gospodarenju vlastitim prostorom te da unatoč upravljačkim naporima javnih vlasti, stvari izmiču izvan kontrole. Jer odnosi u prostoru su zapravo preslika odnosa u hrvatskom društvu koje je još uvijek u tranziciji. Nije tajna da je Hrvatsku zadesio sindrom svekolike nelegalne izgradnje, napose na području zaštićenih prostora i točkaste izgradnje vikendica i apartmana uzduž obale. Neriješeni su sustavi odlagališta krutog otpada i otpadnih voda, a da se ne govori o parkingu i kaosu s hrvatskim plažama koji traje već više godina. Dominantni poslovni model hrvatskog turizma se zapravo najviše odražava na kapacitet infrastrukturnih sustava, i napose nedostajuće turističke infrastrukture i javnih usluga. Dakle, riječ je o sve bržem dostizanju granica, to jest takve razine sezone saturacije koja se sve negativnije odražava na zadovoljstvo turista i hrvatski dugoročni imidž.

U tom kontekstu postoje dva bitna aspekta koji su predmet rasprava i prijepora kad je riječ o turistifikaciji obalnog prostora.

Prvi je onaj koji se odnosi na kulturu pa čak i političku ekonomiju upotrebe tog prostora, a što ima dugoročne implikacije na model stvaranja bogatstva posredstvom turizma u Hrvatskoj.

Drugi je onaj koji se odnosi na postizanje suglasnosti o nacionalnom kapacitetu za turizam, posebno povezanim sa sadašnjom i planiranom turističkom izgradnjom.

Kultura upotrebe hrvatskog turističkog prostora

Što se tiče kulture korištenja litoralnog prostora glavne kritike idu za tim da ukažu kako turistička izgradnja ne samo da devastira prirodna svojstva nego i njegovu antropološku datost kao jedinstvenu baštinu koju nudimo globalnom tržištu. Sve se više uočava da Hrvatska mora promijeniti viziju korištenja svog prostora prvenstveno zbog činjenice da je ključ recentnog globalnog interesa za putovanjima u Hrvatsku njen prirodni i antropološki diverzitet koji se stoga mora očuvati. Kako je poznato, Hrvatska se globalno pozicionirala početkom stoljeća kao „Mediteran kakav je nekad bio“ te je u prvi plan stavila nadnaravnu ljepotu kao „vrijednosni prijedlog“ koji je bio dobro prihvaćen od globalnog tržišta. Međutim, ovaj je vrijednosni prijedlog bio predugo marketinški eksploatiran i time ojačao transakcijsku vrijednost „nedirnute mediteranske ljepote“ što je uzrokovalo nekritičku ekspanziju sirovinskog modela trošenja prostora (nekretnine), a onda i do pretjerane saturacije uslijed nisko oporezovanog iznajmljivačkog poduzetništva koji je preplavio Hrvatsku. Naime hrvatske političke elite u tranziciji nisu osigurale dovoljan izbor prilika za poduzetništvo, ali niti za primjerene prilike u zapošljavanju pa se jadranska populacija, ali i populacija poduzetnika i spekulanta izvan samog jadranskog prostora sama izborila za vlastite prilike unutar nereguliranih i neupravljanih građevinskih i drugih transakcija u ovom osjetljivom prostoru. Iz toga su nastale brojne konfliktne situacije koje danas sve više dolaze do izražaja pa se rasprava i rješenja dugoročne održivosti i zaštite nacionalnih interesa sve češće stavlja na dnevni red. Hrvatska je uvjetno rečeno prespavala pitanje pametne regulacije turizma kao i njegovih prostornih aspekata razvoja u zadnjih 25 i više godina. No sreća je da unatoč nevjerojatnoj invaziji samih Hrvata na njihov turistički prostor, isti još uvijek nije devastiran u mjeri koja je nepodnošljiva. Stoga se u sagledavanju ukupnih rezultata hrvatskog modela tranzicije i reformi koje moraju osigurati konkurentsko i transparentno upravljanje društvom i ekonomijom, turistički prostor mora staviti zasigurno u visok rang prioriteta iz najmanje dva razloga:

1. **Prvo**, što je turistički je prostor iznimno važna poluga za dalji održivi gospodarski rast Hrvatske;

2. **Drugo**, što današnja kultura ponašanja u prostoru (izgradnja i konflikti u korištenju prostora) ugrožava prostor kao hrvatsku stratešku prednost ne samo za turizam nego i druge inovativne proboje u sektorima koje na turističkom tržištu imaju dugoročni potencijal rasta.

Nebitno je sada ulaziti u post festum analize i prijepore o tome kako je bilo moguće da se u hrvatskoj tranziciji prema prostoru ponašamo neprijateljski. No važno je ovdje ipak priznati da su sve očitije javne ideje, nastojanja i prijedlozi (stručnjaci, novinari, znanstvenici i opća javnost) da se dosadašnji dominantni obrazac ponašanja u prostoru mora mijenjati i da se hrvatski cjeloviti prostor valja staviti u fokus. Valja konačno razumjeti da je svekoliki hrvatski prostor (teritorij) nacionalno dobro koje su današnji Hrvati naslijedili od svojih predaka i nemaju pravo ignorirati činjenicu da vodena, šumska, krajobrazna, kulturna i ina bogatstva nemaju cijenu. Riječ o bogatstvu koje nam u razmjeni sa svijetom daje ne samo neslućene ekonomske nego i civilizacijsko identitetske prednosti. Upravo danas kad je Hrvatska pred korjenitim promjenama jednog modela vladanja i modela ekonomskog razvoja, hrvatski prostor, a posebno onaj turistički valja staviti na javnu agendu i o njemu donijeti strateške odluke.

Hrvatska je mala zemlja s geografskim i kulturnim diverzitetima smještenim u povijesno individualiziranim i diferenciranim regijama. Svoju turističku budućnost može graditi isključivo na naglašavanju tih diverziteta. Lika, Dalmacija, Slavonija, Istra, Kvarner, Dubrovnik, Zagreb i drugi identitetski važni prostori, tek moraju oblikovati svoja kreativna iskustva i proizvode na kojima će graditi svoju održivu turističku budućnost. Međutim, ti isti prostori ne moraju nužno samo na turizmu, a napose na njegovu banalnom konceptu rasta na rentnoj osnovi graditi svoju budućnost. Jer turizam, u zdravim sustavima, kao tržište otvara vrata za druge aktivnosti od poljoprivrede i kreativnih industrija do zdravstvenih i drugih projekata pa čak i projekata održivog življenja u našim prostorima za građane Europe. Što se pak samo turizma tiče, slažemo se s tezom akademika Bašića koji kad je riječ o prostoru i turizmu predlaže novu paradigmu:

„To znači da će se nova paradigma hrvatskog turizma morati promišljati na specifičnim i prepoznatim osobitostima vlastitog prostora. Turizam se dakle mora oteti globalističkoj ambijentalizaciji i vratiti se u prostor vlastite istine, u svoje stvarne, autentične ambijente u kojima će se sretati autentični ljudi i izvorna kultura. Umjesto da prostoru graditeljskom hipertrofijom nepovratno mijenjamo svojstva, morati ćemo smišljati vlastite uzbudljive turističke scenarije, izvedene iz osobitosti samog prostora, zadržavajući ga autentičnom turističkom pozornicom.“²⁴

²⁴ Okrugli stol Prirodna baština i turizam (Zagreb ; 2016), Nikola Bašić: Turizam i prostor ; str. 47-60

Ovaj prethodni citat, danas je zapravo općeprihvaćeno stajalište naprednih prostornih, a onda i turističkih politika u svijetu. S druge strane, to i jest logika novog svjetskog turističkog tržišta. Jer će Hrvatska na dugi rok biti sve više izložena prema četiri temeljna tipa potrošača s četiri tipa kulture putovanja gdje njen ukupni, a napose turistički prostor poprima sasvim drugo značenje.

Prvi je tradicionalni putnik zapadne civilizacije koji je sve sofisticiraniji, sve je stariji i ima sve veće zahtjeve u pogledu iskustva putovanja. To je onaj profil turista prema kojemu je hrvatska obala izvorno otvorena prije 60-tak godina, a koji se mijenja i traži nove sadržaje;

Drugi je postsocijalistički tip potrošača koji se sve više sofisticira, koji traži potrošačku samopotvrdu, pomalo sklon hedonizmu i shoppingu;

Treći je antropološki putnik s novih nastajućih tržišta Kine, Indije, Brazila i drugih tržišta gdje nadolazeća srednja klasa ulazi u svijet globalnih putovanja i za njih još nemamo prave odgovore jer ovaj profil u Hrvatsku zasigurno neće dolaziti zbog sunca i mora;

I konačno **četvrti** je tip potrošača Halal gost koji je samozatajan i traži ispunjenje vlastitih kulturnih potreba.

Za svakog od njih Hrvatska treba stvoriti uvjete, a najveći je uvjet očuvani diverzitet hrvatskog prostora kao kulturne i prirodne činjenice, pa se ne smijemo začuditi kad se recimo Plitvice ili Dubrovnik upravo uslijed simultanog rasta svakog od navedena četiri tipa putnika nađu u čudu. Jer putnici imaju pravo vidjeti te atrakcije, ali i domaćini imaju pravo iste atrakcije zaštititi i s njima upravljati sukladno globalnim pravilima igre. Prema tome ovdje nije riječ o banalnoj zaštiti prostora tipa ekoloških i kulturnih zanesenjaka, već zapravo o kulturi upotrebe prostora koja je primjerena razvoju uljudbe u budućnosti.

U tom smislu ta nova kultura upotrebe prostora u turizmu nameće i potrebu nove političke ekonomije raspolaganja i gospodarenja prostorom. Stoga se hrvatski turistički prostor mora izmaknuti iz svijeta kratkoročnih špekulacija koji prijete njegovu obezvređenju u novi svijet zaštite izvornih vrijednosti, javnog interesa i onih dopustivih intervencija koje su usklađene s općim civilizacijskim dosezima suvremenog svijeta. Ako turizam zasnovan na prostoru nije u stanju stvarati dodanu vrijednost, nije u stanju državi plaćati primjerene poreze i nije u stanju razvijati radne kreativne potencijale i istodobno biti zaštitnik prostora i njegovih vrijednosti, onda takav turizam nije potreban niti jednoj civiliziranoj zemlji, a Hrvatska barem po deklaracijama to namjerava postati. Dakle, zaštititi i urbano unaprijediti dalmatinske gradove i naselja, ali i sva prirodno netaknuta područja na obali i otocima jest nesumnjivi strateški interes i kao takav se mora javno artikulirati i provesti. Nije teško saznati i proučiti vizije i pravila koja postoje u

određenom broju uređenih i naprednih turističkih zemalja čija iskustva valja koristiti i prilagoditi svojim specifičnim uvjetima (Austrija, Švicarska, Kanada, Novi Zeland i sl). U tom smislu pitanje kulture uređenja turističkog prostora u budućnosti nije ništa drugo do li pitanje stvaranja pravno i demokratski uređenog društva gdje nasilje nad prostorom posredstvom političkog klijentelizma i korupcije jednostavno više nije moguće. Na isti način se valja tretirati i ponašanje individualaca, dakle naroda koji živi u tom prostoru čija se odgovornost valja izjednačiti s koristima. Jer država u kojoj se jedan prostor bogati i raste, a drugi propada i demografski se prazni zapravo i nije država.

Za taj strateški zaokret trebaju snažne i velike poluge i prije svega politička volja, a za početak i samo par malih koraka da se svatko drži kakvih-takvih zakona bilo bi više nego dovoljno. Jer nikakve velike politike i standardne operative procedure nisu efikasne ako snažna politička volja s još snažnijim utjecajem na vrijednosne sudove ne utre put odgovornom i efikasnom monitoringu danas.

Što se tiče vrijednosnih stavova za neku novu kulturu upotrebe litoralnog, ali i kontinentalnog prostora, ovdje ćemo navesti samo par bazičnih ideja jer su vrijednosni stavovi o hrvatskom turističkom prostoru kompleksan sadržaj koji se tek treba artikulirati na razinu nacionalnih preferencija:

- Na svaki način potaknuti revitalizaciju litoralnog, ali i ruralnog krajobraza i postaviti viziju za cjeloviti prostor Hrvatske kao turističke atrakcije napose zbog rastućih globalnih tržišta koji nisu dominantno zainteresirana za sunce i more;
- Vratiti litoralnom prostoru njegovu antropološku dimenziju napose kroz njegovu izgubljenu poljoprivrednu dimenziju, a koji je proces već uznapredovao;
- Nikako i nikad ne ulaziti u razvoj i izgradnju u netaknute i udaljene prirodne prostore;
- Slijediti koncept dekoncentriranih koncentracija (nejasno) posebno lociranih uz veća naselja na obali;
- Dodatnom regulacijom proširiti količinu zaštićenog prostora;
- Za otoke pronaći i neturističke modele i izvore razvoja temeljem globalnih tehnoloških rješenja i poslovnih migracija.

Promjena kulture upotrebe turističkog prostora u Hrvatskoj (a kako stvari stoje cijela je Hrvatska jedan integralni turistički prostor) jest prije svega političko

pitanje, to jest pitanje sazrijevanja svijesti, ali i kontrole i onemogućavanja neciviliziranog ponašanja koje je u velikoj mjeri bilo na djelu zadnjih 25 godina. Stoga nova turistička paradigma Hrvatske posredstvom neke uozbiljene vizije zaokreta mora računati sa hrvatskim cjelovitim prostorom kao turističkim prostorom za vrijeme još globalnijeg turizma koji nam predstoji.

Smisao javnog interesa, a onda i javnih napora jednostavno se svodi na to da Hrvatska mora značajno podići količinu bogatstva kroz upotrebu turističkog prostora i to ne samo kroz turizam, nego i sve povezane sektore.

Prostorni kapacitet turizma u Hrvatskoj

Sadašnji je poslovni model hrvatskog turizma doveo do već opasne saturacije prostora i njegovih vitalnih atrakcija. Hrvatska je jedna od najsatiriranijih turističkih zemalja svijeta sudeći po parametrima turističke gustoće i intenziteta. Njene litoralne regije su zbog koncentracije turizma na obali 5 do 8 puta više saturirane od hrvatskog prosjeka.

Pitanje se turističke saturacije povezuje s dva ključna sadržaja i to:

- Fizička saturacija prostora i njegovih infrastrukturnih, javno uslužnih i drugih sadržaja podrške
- Socio-kulturna i tržišna saturacija prostora koja upućuje na balans i suživot lokalnog stanovništva i turizma.

Premda se ovdje može dati lakonski odgovor da svaka čaša može primiti određenu, a ne veću količinu vode od njenog kapaciteta, u turizmu se ovaj aspekt zbog dominantnih interesa dionika uočava, u pravilu, kasno pa se i javne vlasti uključuju sa zakašnjenjem.

I ovdje nastaju ključni nesporazumi i dileme.

Naime na pitanjima fizičke saturacije prostora javne se vlasti uključuju tijekom samog rasta jer moraju rješavati pitanja infrastrukture i drugih nedostajućih sadržaja lanca vrijednosti destinacija. Čak se i pitanja plaža i parkinga u slučaju saturacije rješavaju bilo proširenjem kapaciteta ili pak novim modelima upravljanja. Dakle, kroz proces rasta se otkrivaju uska grla koja se sukladno internom bogatstvu budžeta destinacije ili pak eksternom financijskom pomoći otklanjaju nedostaci i nelagode u doživljaju turističke destinacije. Na taj način je tzv. fizički kapacitet destinacije kroz njen organski proces rasta upravljiv. Nedavna je odluka dubrovačkog gradonačelnika da smanji broj kruzera na dnevnoj osnovi, a

time i broj dolazaka u grad za 50% jedna od upravljačkih mjera koja je bila moguća uslijed opće suglasnosti da je broj takvih turista prekomjeran.

Međutim problem nastaje onda kada unatoč osiguranju tehničkih sadržaja fizičkog kapaciteta destinacija izgubi svoju životnost za lokalne ljude i kad ista zbog pretjeranog broja gostiju uslijed pretjerane smještajne ponude nije u stanju osigurati iskustvo koje osigurava dugoročnu lojalnost gostiju. U takvoj je situaciji veliki broj sadašnjih turističkih destinacija u Hrvatskoj jer se nisu vrijednosno niti tržišno profilirale izvan samog konteksta kupališnog turizma. A posljedica je izostanak bilo kakvog lokalnog života, kao i gubitak interesa za turističke dolaske izvan ljeta. Hrvatska zapravo nema objektivnog opravdanja zašto ne bi radila znatno veći broj mjeseci u turizmu čak i s postojećom strukturom ponude. U tom kontekstu se korištenje turističkih atrakcija u hrvatskim destinacijama ipak u svojoj konačnici postavlja kao političko-ekonomski problem jer naponi koji su izostali da se stvore razlozi za duži boravak u destinacijama nisu stvar ni znanja niti menadžmenta nego interesa i potreba. I jasno izabranih modela rasta i razvoja. Jedna talijanska turistička regija koja funkcionira na milijunima kvadrata plaža i na kojoj je stvoren kupališni ljetni stage koji funkcionira tri do četiri mjeseca jest izabrani razvojni model u kojem su svi dionici pronašli i balansirali svoje interese. U hrvatskim uvjetima povijesne i epohalne mijene (tranzicije) takav model jednostavno nije bio moguć i tek predstoji prava i uozbiljena rasprava o budućnosti hrvatskih turističkih regija i destinacija.

Neovisno dakle o pitanju je li i kako Hrvatska mogla drugačije, postaje ipak razvidno, posebno u nekim destinacijama da se vrijednosni prijedlozi i profili destinacija moraju bitno mijenjati i da je vrug odnio šalu.

Naime početkom 60-tih godina kada su rađeni veliki jadranski planovi prostornog razvoja turizma za cijelu su obalu planirane lokacije, a koje su se u kasnijem razdoblju dijelom i realizirale. U tadašnjim je planovima određen maksimalni fizički kapacitet podnošenja jadranske obale definiran s **1 milijun** istodobnih korisnika prostora, a koji je kapacitet određen infrastrukturnim i plažnim indikatorima razvoja.

Ako pogledamo ukupnu turističku izgradnju kao i onu rekreacijsku izgradnju (vikendice) koja se dogodila od samih početaka turističkog razvoja hrvatske obale, onda imamo vrlo zabrinjavajuću situaciju, a koja se može indikativno interpretirati na sljedeći način:

- Oko 75 tisuća izgrađenih hotelskih soba primjenom uobičajenih standarda rezultirale su oko 5 i 5,5 milijuna izgrađenih kvadrata;
- Oko 800 tisuća privatnih ležajeva u kućama i apartmanima primjenom uobičajenih standarda rezultirale su s oko 16 milijuna izgrađenih kvadrata;

- Oko 250 tisuća izgrađenih objekata s konzervativnom procjenom od 100 m² bruto razvijene površine rezultirao je s oko 25 milijuna izgrađenih kvadrata na obali.
- Kampove izdvajamo iz ove računice jer se oni mogu više tretirati kao neizgrađeni nego izgrađeni prostor.

Dakle ako ovu vrlo indikativnu vježbu shvatimo ozbiljno, onda već na prvi mah vidimo da je hotelska izgradnja u ukupnoj izgradnji po osnovi turizma i rekreacije na obali u rasponu od 10 do 15 % ukupne izgradnje i kao takva nije presudna za devastaciju litoralnog turističkog prostora Hrvatske. No zašto je ova, makar i indikativna vježba važna? Zbog jednostavne činjenice da prema tekućim procesima i daljnim planovima razvoja koji su izraženi intencijama jadranskih prostornih planova, Hrvatskoj prijeti izgradnja još toliko smještajnog kapaciteta kakav je približno danas. Naime, uvidom u sadašnje stanje izgrađenosti u T zonama kao i stanje privatnog smještaja predvidjeli smo rast od 4% svih ovih kapaciteta, a što je znatno niže nego se isti rast događao zadnjih godina posebno u privatnom smještaju. Na ovu smo procjenu dodali planirane kapacitete u T zonama po svim primorskim županijama i dobili sljedeći okvirni prikaz:

Tablica 9. Procjena rasta smještajnih kapaciteta

Godina	Izgrađeno	Privatni smještaj	Planirano	Total
2017	342.997	665.181	493.662	1.501.840
2018	356.717	691.788	493.662	1.542.167
2019	370.986	719.460	493.662	1.584.107
2020	385.825	748.238	493.662	1.627.725

Izvor: procjena autora na temelju prostornih planova primorskih županija²⁵

Budući se prostorni planovi županija mijenjaju (izmjene, dopune i sl.), nemaju vremenske projekcije planiranja novih turističkih kapaciteta pa je za pretpostaviti da će i ta brojka i dalje rasti.

Za privatni smještaj predviđamo nižu stopu rasta zbog saturacije i vjerojatne reakcije tržišta zbog vraćanja drugih mediteranskih zemalja u normalu.

Temeljem svega je vidljivo da je za sada hrvatska obala, u konzervativnoj percepciji targetirana sa **1,6 milijuna** ležajeva do 2020.godine. To s druge strane znači da će dugoročni kapacitet turističke smještajne strukture, barem prema sadašnjim namjerama i preferencijama preći **2 milijuna ležaja**. Ova činjenica, ako već ne zvuči na uzburku, u najmanju ruku otvara potrebu ozbiljne rasprave, ne

²⁵ Prostorni planovi primorskih županija

samo o strateškom određenju nego i o cjelovitoj reformi upravljanja i regulacije hrvatskog turističkog prostora.

6.2. Je li i kako moguće upravljati turističkim prostorom?

Temeljem prethodne rasprave s pravom se postavlja pitanje je li i na koji način moguće upravljati hrvatskim turističkim prostorom bez obzira na teze o važnosti prostornog planiranja čija je profesionalna misija da se prostorom upravlja na održiv način. Naime, ako se pažljivo sagledaju brojke koje su rezultat povijesnog događanja u prostoru zbog turizma, onda je vidljivo da turistički planovi i planovi prostornog razvoja nisu u ravnoteži. Čak što više, može se reći da nemamo ni turističkih niti prostornih planova, a koji bi odgovarali dugoročnim nacionalnim interesima.

S jedne strane imamo ekspanziju lokalnog nekretninskog poslovanja, a koji se izražava u brojkama privatnih soba, apartmana i vikendica koji su izvor sezonskog pritiska na nacionalni prostor i glavna poluga saturacije u postojećem poslovnom modelu turizma.

S druge strane imamo prostorne planove s blizu 600 izdvojenih lokacija koje su s naslova *landbankinga* našle svoje mjesto u planovima pa se postavlja pitanje na osnovu kakvih i čijih su vizija isti nastali i postali sadržajem prostornih planova. Naime, u općoj i stručnoj se javnosti sve više postavljaju pitanja jesu li ti planovi i rezervirane lokacije nastale pod pritiskom špekulantskog kapitala koji na taj način u Hrvatsku želi unijeti neke nove izolirane turističke resorte to jest svjetove iza žice koji ne korespondiraju sa svijetom lokalnih zajednica, to jest zamišljenim svijetom inkluzivnog turizma gdje se sva turistička praksa i iskustva imaju odvijati na gost-domaćin relaciji na autentičan način. Nasuprot tomu stoje privatne sobe i apartmani kao i vikendice kao dominantni oblik izgrađenosti i utjecaja na prostor, a čiji vlasnici kao i gosti koji po toj osnovi sve više rastu i zapravo žive u toj inkluzivnoj idili gost-domaćin relacije.

Ne ulazeći dalje u ovu raspravu jer je ista vrijednosnog karaktera i za sobom povlači fundamentalna pitanja dalje strateške orijentacije Hrvatske, valja se zapitati što koja orijentacija na duži rok donosi Hrvatskoj u smislu utjecaja na razvoj njenog bogatstva. Zasad nemamo mogućnost za procjenu modela izdvojenih resorta jer ih naprosto u Hrvatskoj još niti nema, a ovu drugu praksu imamo, a njen je utjecaj izražen saturacijom prostora, ne plaćanjem poreza, nestankom tržišta rada i drugim aspektima sadašnjeg modela koji je u konačnici doveo da se Hrvatska

prazni, a u nju nitko ne useljava, naravno i uz druge slabosti upravljanja Hrvatskom.

U tom kontekstu se valja ovdje zapitati što tu može neko novo turističko prostorno planiranje i regulacija prostora Hrvatske.

Dakle, nakon inicijalnih socijalističkih prostornih planova turizma koji su rađeni pod sponzorstvom UNDP-a i uz pomoć globalnih eksperata, novi je hrvatski turistički prostor (pogodan za razvitak turizma) planiran i definiran po lokacijama, vrstama turističke izgradnje, kapacitetima i veličinama. To je urađeno prvom generacijom Prostornih planova županija početkom ovog stoljeća. U ranim 2000-tim godinama, na području Zaštićenog obalnog područja (ZOP) formirano je oko 500 lokacija, a čiji se broj pod utjecajem raznih izmjena i dopuna povećao na blizu 600 lokacija. Riječ je o lokacijama koje su bile ranije planirane i/ili izgrađene, ali je najveći broj neizgrađenih lokacija. Uz ove lokacije zakon je omogućio i definiranje do 20% turističke namjene u granicama naselja/gradova.

Od tog vremena do danas, dakle, oko 20 godina, od svih lokacija za tzv. greenfield investicije nije izgrađena ni jedna. Dakle niti jedan greenfield turistički projekt u Hrvatskoj nije izgrađen od njena nastanka do danas, a dva tzv. veća resorta od po ne više od 500 do 600 ključeva, to jest Sunčani vrtovi kod Dubrovnika kao i Punta Skala kod Zadra nastali su kao restrukturiranje već postojećih i naslijeđenih turističkih naselja socijalističkog tipa.

Što je tome uzrok?

Dakle očito je da su lokacije ugrađene u planove bile definirane bez profesionalnih kriterija i vjerojatno ne na transparentan način. U pravilu je bila riječ o fakturiranju prijedloga od nekih interesnih grupa s ili bez podrške politike. Neke su iz bivšeg sustava ušle po inerciji. Bilo kako bilo, važno je istaknuti da se gotovo nijedna lokacija iz novijeg razdoblja nije realizirala, bilo zbog problema vlasništva, izostanka profesionalnosti evaluacija lokacija za tip i profil njihova razvoja, opremljenost infrastrukturom i slično. Iako je obveza plana da se nakon isteka pet godina lokacije na kojima nisu započete pripreme projekata po bilo kojoj osnovi brišu, ovaj se proces planiranja nastavlja, to jest provodi kroz stalne izmjene i dopune, no krajnji je rezultat da nema greenfield investicija. Postavlja se pitanje jesu li planovi realni, jesu li restriktivni ili iz nekih drugih razloga Hrvatska u 20 godina nije bila u stanju napraviti veći greenfield projekt? Postavlja se i drugo pitanje je li to dobro za Hrvatsku, jer je praksa u manjim investicijama bila omogućena, pa ako se to stavi u neki odnos jednakosti može se metaforički zaključiti da je veliki broj manjih, špekulativnih ili ne, lokacija i investicija bio moguć, a niti jedna velika, špekulativna ili ne, lokacija, to jest investicija nije bila moguća.

Nema sumnje da su pravila gradnje bila koncentrirana na preveniranje zloporabe (kao i mnogi drugi hrvatski propisi!) prostora, a nikako ne na poticanje investitora i s njima traženja nekih održivih investicijskih rješenja. Utjecaj lokalne samouprave bio je (i još uvijek jest) minimalan, a što je u suprotnosti s Ustavnim i zakonskim ovlastima/obvezama lokalne samouprave. Kad se tome dodaju i druga ograničenja poslovnog okruženja (pravna sigurnost, porezna situacija, zemljišne knjige i birokratsko administriranje) onda je sasvim jasno što se iza ovako definiranih lokacija za novi razvoj nije niti moglo ništa ozbiljnije dogoditi.

U tom kontekstu se postavlja pitanje je li zapravo dobro da pravna zavrzlama oko izdvojenih lokacija ili pak investicijski interes, nisu omogućili da se iste realiziraju, što ponovno postavlja pitanje sukoba razvoja turističkih investicija na korporativnoj osnovi koje imaju logičan povrat i koje zapošljavaju od modela bespravne ili polulegalne izgradnje fizičkih osoba. Drugim riječima postavlja se pitanje ima li i za koga ovdje prostora za gradnju, odnosno što je za Hrvatsku prihvatljivije sa stajališta održivosti turističke izgradnje na dugi rok.

Za sada je očito da prostorni razvitak hrvatskog turizma (neovisno kakav bi on bio) uz postojeće zakonodavstvo zapravo nije moguć. Drugim riječima sustav kojim su određene lokacije turističkog prostora kao i uvjeti gradnje i nadalje će biti taocem krutih i teško promjenjivih županijskih prostornih planova.

Novim odredbama Zakona o zaštiti okoliša koji je u znatnoj mjeri derogirao naizgled jasne odrednice prostornih/urbanističkih planova unesena je nova vrsta nesigurnosti/neizvjesnosti u mogućnost realizacije investicijskog ulaganja, a to je obveza izrade Strateških procjena utjecaja plana na okoliš. I kasnija stepenica koja se zove Procjena utjecaja projektnog prijedloga na okoliš su je zajedno s prvom dvostruka birokratska forma utjecaja na vremensko odlaganje i još više na financijski trošak projekata u pripremljenoj fazi investicija. I to nije najveći problem jer se na kraju proces komplicira na način da derogira i same županijske planove pa se čitav napor investitora koji na greenfield osnovi žele graditi turistički projekt doima kao Sizifov posao. Ovdje dakako uzimamo samo funkcionalni aspekt problema, a ne i politički koji je s jedne strane dovodio do suludih pokušaja o tzv. posebnih (golf) ili strateških projekata, ili pobune ekoloških i kulturoloških udruga vezano uz poduzetničke investicijske ideje.

Za očekivati je da je ova uzburkana faza iza nas i da će se s više zdravih i profesionalnih argumenata konačno ući u razdoblje gdje se zna tko i kako može i ima pravo planirati i razvijati projekte i po kakvoj proceduri i pravilima igre. Ovdje dolazimo i do Državnog plana prostornog razvoja Hrvatske čija izrada je upravo počela, a čija se metodska načela temelje na interesima i namjerama zakonodavca da sačini Državni izvedbeni plan, u kojem bi se predvidjeli, popisali i definirali svi zahvati od značaja za državu, pa bi svi ti zahvati, po stupanju Državnog plana na snagu uživali prednost i privilegiju direktne provedbe, tj. omogućavanja preskakanja 3 razine prostornih planova i ishođenje građevinskih dozvola za

najsloženije zahvate u prostoru u najjednostavnijoj proceduri. U tom slučaju bi postojeće složene procedure ostale na snazi za jednostavnije zahvate. Ova je metoda već oprobana u protekloj tzv. uzburkanoj tranzicijskoj fazi i nije donijela neke rezultate, a koliko god ponekad bio efikasan izravan državni upliv u micanje birokracije na nižim razinama, ova se ideja države ipak ne čini prikladnom. Bolje je možda i dalje čekati na sazrijevanje demokratske procedure ili pak proceduru napraviti jasnijom i demokratskijom, nego ići izravnom državnim intervencijom koja je u pravilu stranački determinirana. Dakle izravni je upliv države u demokratsku proceduru korištenja prostora po svojoj prirodi u najmanju ruku upitan.

Druga je ozbiljna manjkavost ove metode u samom izboru projekata koji će ući na listu zahvata od značaja za državu, jer je ta lista kriterijalno suspektna barem toliko koliko su bile i lokacije za turističke investicije u županijskim planovima 2000-tih godina, a u čiji smo se rezultat uvjerali. Zasada je potpuno nejasno tko će revidirati i po kojim kriterijima listu prijavljenih „zahvata/projekata od državnog značaja“, a u potpuno sivoj je zoni lista projekata koji će biti ispušteni/nekandidirani.

Treća manjkavost ove metode leži u činjenici da će iz ovoga cijeloga kandidacijsko-investicijskog procesa gradovi i općine opet biti ispušteni jer nije na vidiku nikakav alat kojima bi se lokalne samouprave uključile u poduzetnički investicijski proces predlaganja turističkih investicija u Državni plan.

Pitanja konkretnih lokalnih turističkih investicija nužno je spustiti sa sadašnje direktivne županijsko-planerske razine, ili po budućem Državnom planu prostornog razvoja sa državne razine, na lokalnu, uz definiranje općih pravila i standarda (okvira) koji moraju biti definirani Strategijom razvitka turizma i Strategijom prostornog uređenja na državnoj razini, poštujući visoke standarde zaštite okoliša,. Ali nijedan od tih krovnik dokumenata ne smije detaljno određivati buduću investiciju, jer je to po Ustavu (Poglavlje VI, čl.135) u domeni obveza i odgovornosti lokalne samouprave.

No, investicijski zahvati (općenito, a i u turizmu) mogu se iznimno planirati na državnoj razini kada se radi o kapitalnoj infrastrukturi ili drugim zahvatima od stvarnog značaja za državu, a nikako to ne smije postati pravilom. I jasno (?u?) nacionalnim parkovima u mjeri gdje je moguć i potreban turistički smještaj. Svaka investicija, a naročito turistička koja ima i jaku socio-integrativnu komponentu, bez obzira na svoju veličinu, smještena u neku sredinu i na određenoj lokaciji, po svojoj je prirodi „lokalna“ i treba nastati i živjeti u toj sredini. Ona mora biti poželjna, logična i uklopiva u tu sredinu jer će samo tako opstati dugoročno održiva. Sudeći po zadnjim aktivnostima Vlade Hrvatske u kojima se sve više očituje interes za decentralizacijom državne imovine a onda i prebacivanja odgovornosti za razvoj na samu lokalnu zajednicu, to je karta na koju se mora zaigrati jer su druge karte već potrošene.

Nema smisla plakati nad propuštenim investicijama, iako bi neke od njih, obzirno odabrane, zasigurno spriječile/umanjile hrvatski radno-turistički egzodus .

Ali ako uopće ikada želimo na investicijske puteve razumljive i prihvatljive bilo kojem solidnom investitoru, upravljanje turističkim prostorom moramo dati onima kojima taj prostor po prirodi stvari i po Ustavu i zakonima pripada. Pravila uporabe prostora mora utvrditi država, nužnu kvalitetu i kvantitativne parametre mora utvrditi Strategija razvitka turizma, i sve to alocirati kao turistički potencijal općinama i gradovima.

I da zaključimo, hrvatska se turistička prostorna problematika nalazi u velikoj mijeni što se tiče ozbiljnih turističkih investicija. S druge strane još uvijek se događa ozbiljna izgradnja () koja je moguća unutar urbanih zona gradova i općina, ali i šire.

- Je li zaista došlo vrijeme da se ova tema konačno otvori na strateški i javno odgovoran način jest veliko pitanje. Ako se zna što se hoće s hrvatskim turizmom, onda je najmanji problem prema tome postaviti i pravila igre u njegovu prostornom razvoju.

7. Neodrživost sadašnjeg tržišta rada u turizmu

Za razumijevanje problema neodrživosti tržišta rada potrebno je sagledati globalne i lokalne trendove koji su doveli do vrlo izazovne situacije u kojoj se mnoge zemlje svijeta na različite načine suočavaju s jednim od ključnih problema u sektoru turizma.

Globalni i lokalni trendovi koji predstavljaju izazove za tržište radne snage u turizmu:

- 1. Potreba za većim brojem zaposlenika u turizmu**
- 2. Sve manja baza potencijalnih zaposlenika - pad nataliteta i starenje stanovništva**
- 3. Utjecaj migracija**

Potreba za većim brojem zaposlenika u turizmu prisutna je kako na globalnoj, tako i na lokalnoj razini. Sektor turizma raste, njegov udio u BDP-u je sve značajniji, generira se dodatna potražnja za radnom snagom. Kako bi sustav bio održiv, potrebno je stvoriti tržište rada koje može konkurirati razvijenijim destinacijama poput Austrije, a koja je hrvatskim radnicima izuzetno privlačna zbog dobrih uvjeta rada i blizine. No, Hrvatska nije jedina zemlja čije se gospodarstvo temelji na turizmu, a koja se suočava s tim problemom.

Prema istraživanju WTTC-a²⁶, potražnja za radnom snagom u turizmu veća je od ekonomskog prosječnog rasta zaposlenosti u svih 46 zemalja u kojima su proveli istraživanje. Sljedećih će 12 država imati najakutniji deficit radne snage u turističkom sektoru (rast potražnje za više od jednog postotnog boda u odnosu na rast ponude): Tajland, Poljska, Tajvan, Rusija, Peru, Kostarika, Argentina, Švedska, Singapur, Italija, Turska i Grčka²⁷.

Dakle radi se o puno širem problemu, za čije je rješavanje potrebno sustavno sagledati taj sveobuhvatan problem s kojim se treba strateški suočiti i za koji treba pronaći adekvatna rješenja.

Drugi veliki globalni trend je sve manja baza potencijalnih zaposlenika, a koji je aktualan i u Hrvatskoj. Pad nataliteta, sve značajniji trend iseljavanja i starenje stanovništva glavni su izazovi s kojima se Hrvatska suočava. Od 2009. do danas broj živorođene djece u Republici Hrvatskoj prema podacima Državnog zavoda za statistiku pao je za gotovo 10.000 te iznosi nešto više od 36.000 u 2017. godini²⁸. Stopa prirodnog prirasta kako navodi DZS u Republici Hrvatskoj u 2017. bila je negativna i iznosila je -4,1 (-16 921 osobu)²⁹. Ovi pokazatelji su izuzetno zabrinjavajući ako se u obzir uzmu i emigracijski trendovi te dovode do zaključka da će u budućnosti problem nedostatka radnika biti još izraženiji nego što je danas.

Prema projekcijama UN-a, Hrvatska je prošle godine brojila 4.189.000 stanovnika, a taj broj će se već do 2030. smanjiti na 3.896.000, a 2050. past će na 3.461.000 stanovnika³⁰. Međutim, Hrvatska nije jedina država koju čeka ovaj problem - u devet drugih država prema procjenama UN-a također se očekuje pad populacije za više od 15% do 2050. godine, a to su: Bugarska, Latvija, Litva, Poljska, Moldavija, Rumunjska, Srbija, Ukrajina i Američki Djevičanski otoci³¹.

Starenje stanovništva ozbiljan je problem koji je započeo već prije nekoliko desetljeća te je trenutno jedan od najvećih izazova zemalja Europske unije. Osim konstantno niskih stopa fertiliteta, važno je uzeti u obzir i progresivno starenje populacije treće dobi. Prema procjenama Eurostata, udio stanovništva u dobi od 80 ili više godina će se udvostručiti između 2017. i 2080. te će skočiti s 5,5% na

²⁶ <https://www.wttc.org/-/media/382bb1e90c374262bc951226a6618201.ashx> strana 15

²⁷ <https://www.wttc.org/-/media/382bb1e90c374262bc951226a6618201.ashx> strana 15

²⁸ <https://www.dzs.hr/> PRIRODNO KRETANJE STANOVNIŠTVA REPUBLIKE HRVATSKE U 2017.

²⁹ <https://www.dzs.hr/> PRIRODNO KRETANJE STANOVNIŠTVA REPUBLIKE HRVATSKE U 2017.

³⁰ https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/wpp2017_keyfindings.pdf strana 30

³¹ https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/wpp2017_keyfindings.pdf strana 11

12,7%³². Hrvatska nažalost također prati ove trendove te se u 2016. nastavilo kontinuirano starenje stanovništva prema podacima DZS-a³³. Prosječna starost ukupnog stanovništva Republike Hrvatske iznosila je 42,8 godina kako navodi DZS, što ga svrstava među najstarije nacije Europe.

Uzimajući to u obzir, zajedno s niskom stopom nataliteta i visokom stopom iseljavanja stanovništva, nema sumnje da je problem nedostatka radne snage u Hrvatskoj od ključne važnosti za budućnost hrvatskog gospodarstva i napose turizma.

Treći globalni trend je zapravo fenomen migracija u globaliziranoj ekonomiji. U razvijenim zemljama svijeta migracije zamjenjuju fertilitet kao glavni faktor rasta stanovništva, a čak je 35% svih migranata u svijetu fakultetski obrazovano te je 50% njih odselilo iz zemalja u razvoju u razvijene zemlje³⁴. Imigranti su u razdoblju od 2000. do 2014. u prosjeku bili zaslužni za 48% rasta radne snage u Ujedinjenom Kraljevstvu, 45% u Španjolskoj, 42% u Kanadi i 37% u SAD-u³⁵. U Saudijskoj Arabiji, oko 8 milijuna radnika iz inozemstva čini trećinu populacije i 85% radne snage u toj državi³⁶. Iz tih primjera možemo vidjeti da emigranti traže što bolje uvjete za rad i što veće plaće kada biraju u koju će državu odseliti, a razvijene države upravljaju pitanjem radne snage.

Mnogi iseljenici svoju sreću traže upravo u sektoru turizma te tako oni čine čak 15% radne snage u tom sektoru u Europskoj uniji³⁷. U četiri zemlje Europske unije, više od četvrtine zaposlenih u sektoru turizma strani su državljani - u Cipru tako oni čine 27% radne snage u turizmu, u Irskoj 29%, u Austriji 29% i u Luksemburgu čak 60%³⁸.

³² https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing#The_share_of_elderly_people_continues_to_increase

³³ https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/07-01-03_01_2017.htm

³⁴ <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Global%20migrations%20impact%20and%20opportunity/MGI-People-on-the-Move-Full-report.ashx> strana 9

³⁵ <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Global%20migrations%20impact%20and%20opportunity/MGI-People-on-the-Move-Full-report.ashx> strana 15

³⁶ <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Global%20migrations%20impact%20and%20opportunity/MGI-People-on-the-Move-Full-report.ashx> strana 15

³⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_industries_-_employment#Tourism_attracts_a_young_labour_force

³⁸ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_industries_-_employment#Tourism_attracts_a_young_labour_force

Za razliku od razvijenih zemalja svijeta, zemlje Zapadnog Balkana suočavaju se s velikim trendom emigracije. Prema istraživanju Svjetske banke, između 1990. i 2015. broj emigranata iz te regije se udvostručio i dosegao brojku od skoro 4,4 milijuna ljudi³⁹. Zabrinjavajuće je to da se većinom radi o visokoobrazovanoj radnoj snazi - emigracije visokoobrazovane radne snage iz zemalja Zapadnog Balkana šest je puta veća od razine te vrste emigracije u ostatku svijeta⁴⁰,

Međutim, Svjetska banka nadalje navodi kako je u svim zemljama Zapadnog Balkana zaposlenost narasla u usporedbi sa stanjem iz 2010.⁴¹ Za razliku od zemalja koje je okružuju, u Hrvatskoj je stopa zaposlenosti manja od one iz 2010.⁴², što je porazan podatak. Osim toga, podaci o emigraciji DZS-a⁴³ pokazuju da je u Hrvatskoj primjetan sve jači trend iseljavanja. Od 2009. je saldo migracije s inozemstvom negativan i progresivno raste te je u 2017. iznosio rekordnih -31.799, što je čak 6,5 puta više nego li 2013. kada je Hrvatska ušla u Europsku uniju. Najveći skok prema podacima DZS-a vidljiv je između posljednje dvije godine - 2017. je iselilo čak 47.352 građana, gotovo 11.000 više nego li 2016., te ta brojka sveukupno čini trećinu iseljenika otkako je Hrvatska pristupila Europskoj uniji.

Kada se svi ti podaci zbroje vidljivo je da je u razdoblju od 2013. do 2017. iz Hrvatske ukupno iselilo oko 150.000 ljudi, što pokazuje da je radna snaga prepoznala prednosti slobodnog tržišta Europske unije. No, ovi podaci nisu potpuni jer DZS prikuplja podatke isključivo o onim građanima koji su prije selidbe odjavili svoje prebivalište. Primjera radi, prema podacima Federalnog statističkog ureda Njemačke⁴⁴ samo je u 2015. oko 57.000 hrvatskih građana doselilo u Njemačku. Taj nesrazmjer podataka ukazuje da je realna situacija lošija nego što to pokazuju statistike kojima se trenutno raspolaže.

Podjednako iseljavaju muškarci i žene, a čak 40% iseljenika je u najproduktivnijoj radnoj i reproduktivnoj dobi (od 25 do 44 godine).

U 2015. godini čak 73,3% iseljenika pripadalo je radno sposobnom stanovništvu (dob od 20 do 64 godine). Ako se usporede 2011. i 2015. godina vidljivo je povećanje

³⁹ <http://documents.worldbank.org/curated/en/565231521435487923/pdf/124354-WP-P158508-PUBLIC-16-3-2018-10-13-39-WBLabormarkettrends.pdf> strana 56

⁴⁰ <http://documents.worldbank.org/curated/en/565231521435487923/pdf/124354-WP-P158508-PUBLIC-16-3-2018-10-13-39-WBLabormarkettrends.pdf> strana 58

⁴¹ <http://documents.worldbank.org/curated/en/565231521435487923/pdf/124354-WP-P158508-PUBLIC-16-3-2018-10-13-39-WBLabormarkettrends.pdf> strana 23

⁴² <http://documents.worldbank.org/curated/en/565231521435487923/pdf/124354-WP-P158508-PUBLIC-16-3-2018-10-13-39-WBLabormarkettrends.pdf> strana 23

⁴³ <https://www.dzs.hr/> Migracija stanovništva Republike Hrvatske u 2017.

⁴⁴ https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile strana 30

udjela iseljenih maloljetnika s 13,3% na 19,3%, što navodi na zaključak da se iseljavaju cijele obitelji te da se članovi obitelji naknadno pridružuju (Župarić Iljić, 2016.).

Dakle iako migracije ne moraju nužno biti negativna pojava, za hrvatsko gospodarstvo su one u ovom trenutku pogubne jer sve veći broj visokoobrazovanih mladih ljudi odlazi. S druge strane, zbog nekonkurentskog tržišta rada i loših uvjeta za rad u Hrvatsku ne pristiže dovoljno radne snage izvana kako bi sustav postao održiv. Dakle trenutačno nismo dovoljno atraktivni ni za val migranata iz Sirije, a kamoli za domaću ili kvalitetnu uvoznú radnu snagu.

Nesumnjivo je da su globalni trendovi negativni i da se odražavaju na Hrvatsku. Hrvatska i sama po sebi ima izuzetno problematičnu situaciju. S jedne strane imamo sve veću potrebu za zaposlenicima u turizmu, a s druge strane i sve manju bazu potencijalnih zaposlenika. Nameću se dva ključna pitanja:

- Kolika je atraktivnost sektora turizma na tržištu rada i to iz globalne i lokalne perspektive?
- Kolika je razina konkurentnosti Hrvatske kao zemlje na međunarodnom tržištu rada (uključujući i rad u turizmu)?

Može li sektor turizma privući više radne snage, a posebno kvalitetnu radnu snagu od drugih sektora, odnosno je li danas sektor turizma u svijetu i Hrvatskoj dovoljno atraktivan?

Prvi problem je sezonalnost i nesigurnost poslova u turizmu te percepcija koja se zato stvara. Volatilitnost u ponudi poslova u turizmu posebno je izražena. Velik broj radnika radi na određeno, s nestalnim primanjima i nekim slučajevima ovisi o napojnicama kako bi zaradili pristojnu plaću. Iz te perspektive, nesigurnost čini ovaj sektor neatraktivnim za radnike koji traže stalno zaposlenje i viša primanja. Primjera radi, prema podacima koje je objavila Međunarodna organizacija rada, u Nizozemskoj 70% studenata koji se školuju za rad u turizmu napuštaju tu industriju unutar šest godina nakon završetka studija⁴⁵. U većini EU zemalja manje ljudi ima stalan posao u turizmu nego li u drugim ekonomskim sektorima⁴⁶. U nekim je državama omjer radnika koji su privremeno zaposleni tri do četiri puta veći u turizmu nego u drugim granama ekonomije (posebice u Bugarskoj, Grčkoj i Cipru), a u sektoru smještaja, svaki četvrti zaposlenik nema ugovor na neodređeno.

Nadalje, sektor turizma je ponekad percipiran kao sektor za koji nisu potrebne visoke kvalifikacije ili visoka razina obrazovanja. Ako na vrhu piramide nema

⁴⁵https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_166938.pdf strana 17

⁴⁶ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_industries_-_employment#Tourism_attracts_a_young_labour_force

vrhunskih lidera i menadžera onda je za očekivati i niže razine izvrsnosti ispod njih. Koliko je udio studenata na vrhunskim MBA programima iz sektora turizma? Kolika je popularnost smjera turizam na EFZG-u? Biraju li najbolji studenti specijalizacije i zapošljavanje u turizmu? Koliko je turističkih kompanija među najpoželjnijim poslodavcima na svijetu (izbacimo li još s te liste digitalne divove i disruptore poput Booking.com, Airbnb, Amazon, Facebook, Google, slika je još više poražavajuća)? Koliko je turističkih kompanija među najpoželjnijim poslodavcima u RH?

Ako imamo nekvalitetan ulaz kandidata zainteresiranih za hotelijerstvo/turizam u hrvatskom obrazovnom sustavu, onda smo osuđeni na nižu kvalitetu menadžmenta (model loš ulaz = loš izlaz) ili eventualni uvoz sa šireg tržišta (globalnog). Loš menadžment će loše voditi kompanije, neće moći razvijati kvalitetne kadrove ispod, kvaliteta će padati, trend će postati negativan, atraktivnost će se dodatno smanjiti i onda se opet dolazi do crne rupe.

Kolika je razina konkurentnosti Hrvatske kao zemlje na međunarodnom tržištu rada (uključujući i rad u turizmu)? U današnjoj globalnoj ekonomiji gdje su granice gotovo izbrisane, mobilnost radne snage je globalizirana i informatizirana društva imaju izuzetno visok stupanj pristupa informacijama, zapravo je izuzetno bitna konkurentnost države u međunarodnim okvirima, kao preduvjet za konkurentnost na tržištu rada pa onda i na tržištu rada u turizmu. Od mnogih odrednica konkurentnosti ovdje se izdvajaju samo neke, a koje jasno ukazuju na problem niske konkurentnosti koja u kombinaciji sa svim drugim navedenim izazovima opet dovodi do pitanja jesmo li stvarno u spirali smrti i postoji li izlaz?

Hrvatska ima drugi najniži BDP po stanovniku u Europskoj uniji⁴⁷. Sve do prošle godine držala je treće mjesto od dna ljestvice, ali ju je Rumunjska pretekla u 2017. Jedino Bugarska ima niži BDP, pa je po ovom „nemilosrdnom“ filteru možda jedna od potencijalnih država čiju radnu snagu bismo mogli uvesti. Ukrajina je također zanimljiva, njihov BDP po stanovniku tri puta je manji od hrvatskog⁴⁸. Međutim, kako bismo mogli uvesti radnu snagu iz tih dviju zemalja potrebno je stvoriti uvjete koji bi bili konkurentni ostalim državama koje također potražuju radnike.

U narednih pet godina od europskih država veće potrebe za radnom snagom u turizmu imati će Švicarska, Austrija, Nizozemska, Španjolska, Poljska, Švedska i Francuska, a u narednih će deset kontinuiranu potrebu za radnicima imati Grčka i Italija⁴⁹. Sve ove države imaju veći BDP po stanovniku, a hrvatskim radnicima

⁴⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_per_capita,_consumption_per_capita_and_price_level_indices#Relative_volumes_of_GDP_per_capita

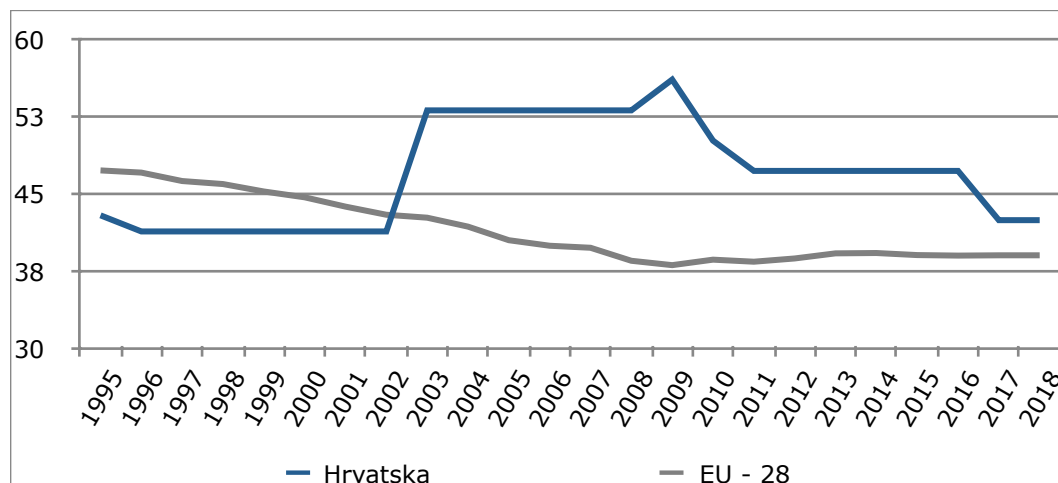
⁴⁸ https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?year_high_desc=false

⁴⁹ <https://www.wttc.org/-/media/382bb1e90c374262bc951226a6618201.ashx> strana 16

svakako će biti privlačne Švicarska i Austrija zbog svoje geografske blizine i zato jer obje imaju i više nego dvostruko veći BDP po stanovniku od Hrvatske⁵⁰.

Efikasnost tržišta rada je niska, opterećenje rada porezima i doprinosima je visoko, olakšice i izuzeća su slabi, plaće su niske pa su konačno neto primanja u Hrvatskoj niska. Kad je riječ o kvalitetnoj i visokokvalificiranoj radnoj snazi njihove visoke plaće oporezujemo iznad prosjeka EU.

Slika 7. Stope oporezivanja najvišeg razreda dohotka (uključujući nadoplate), 1995. - 2018.



Izvor: EC (2018)⁵¹

Prema Svjetskom indeksu kompetitivnosti 2016.-2017. Svjetskog ekonomskog foruma⁵², Hrvatska se nalazi na 100. od 138 mjesta što se tiče efikasnosti tržišta rada. Što se tiče Europske unije, podaci Eurostata⁵³ nam pokazuju da se radnici u Hrvatskoj nalaze pri samom dnu Europske unije prema neto primanjima. Primjerice ako uspoređujemo prosječna primanja zaposlenih u hotelijerstvu u Hrvatskoj i Austriji, onda neto primanja kod nas zaostaju 70%-100% za austrijskim. To je ozbiljan raskorak kojeg je teško ali nužno zatvoriti ako se želi izbjeći potpuni kolaps. Austrijski hoteli s 4* i 5* rade dvostruko veći prihod po sobi, a trošak rada kao udio u ukupnih prihodima je oko 10 do 15 posto veći u austrijskim hotelima. Znači da je odgovor na dio tog problema vrlo jednostavan i da hotelijeri prvo trebaju podići plaće i planirati s manjim profitima. S druge strane to neće moći svi napraviti jer im postojeća strategija fokusa na niske troškove to ne dopušta, pa zato mnogima predstoji strateški zaokret prema diversifikaciji na bazi više dodane

⁵⁰ https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?year_high_desc=false

⁵¹ EC, 2018.

⁵² http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf strana 173

⁵³ [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Annual_net_earnings,_2015_\(EUR\)_YB17.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Annual_net_earnings,_2015_(EUR)_YB17.png)

vrijednosti što će za mnoge biti moguće u uvjetima niskih troškova kapitala ili alternativno brže ili sporije umiranje.

Zaključak: Je li i kako moguće iz Spirale smrti?

Hrvatski turizam koji je danas temelj hrvatskog gospodarstva, u ovom trenutku nalazi se na prekretnici zbog neadekvatnog upravljanja ljudskim resursima koji su ključni resurs i ujedno najveći izazov. Činjenica je da na tržištu radne snage u turizmu imamo deficit. Ponuda radne snage u hrvatskoj ima trend pada. Dvije godine za redom se ponavlja brojka o nedostatku 15-20 tis. ljudi za sezonski rad na obali. Zbog drastičnih trendova iseljavanja, starenja stanovništva i loših uvjeta za rad izgledno da će ponuda radne snage u narednim godinama biti sve manja i niže kvalitete. S druge strane potražnja za radnom snagom u turizmu raste, a pogotovo za kvalitetnom radnom snagom i to ne samo u hrvatskoj nego na međunarodnom tržištu rada. Na tom tržištu Hrvatska je trenutno izrazito nekonkurentna, a konkurencija se zaoštrava.

Taj jaz između ponude i potražnje, u uvjetima nekonkurentnosti Hrvatske na međunarodnom tržištu rada, gurnuo je hrvatski turizam u spiralu smrti, a pitanje je može li iz nje izaći ili će neminovno padati niz spiralu uz otvorenu varijablu brzine (pro)padanja.

Upravo zato je potrebno hitno djelovati i pronaći rješenja. S obzirom na složenost problema, nameće se pitanje može li se problem riješiti u potpunosti ili trebamo biti sretni ako uspijemo ublažiti crni scenarij. I ovome pitanju valja konačno ozbiljno i odgovorno pristupiti sa stajališta strateških opredjeljenja, to jest je li hrvatski izbor u turizmu a) strategija obrane, b) strategija zaokreta ili pak c) strategija napada.

Zato je od iznimne važnosti da država (od Vlade do jedinica lokalne samouprave) i hotelijeri surađuju kako bi se postigao konsenzus. Ovaj problem zahvaća i jedne i druge te je potrebno da se izdignu iz svog mikrokozmosa i sagledaju širu sliku. Status quo u kojem hotelijeri upiru prstom u državu, a država reaktivnim pristupom prati inercijsko kretanje turizma može zapravo samo ubrzati padanje spiralom smrti.

Hotelijeri moraju krenuti od sebe i napraviti sve što je u njihovoj moći, a s čim se već dobro kasni te paralelno tražiti još i više od države koja mora promijeniti indiferentni odnos prema jednoj od vodećih grana gospodarstva. Država i javni sektor općenito moraju početi s implementacijom svojih strategija (od nacionalne do lokalnih master planova), a konkretno turističku prilagoditi novom činjeničnom stanju i zaokrenuti trendove u onim područjima gdje su dijametralno suprotni od zacrtanog u strategiji razvoja turizma (npr. smještaj).

Ključni izazovi koje je potrebno sveobuhvatno sagledati i hitno definirati rješenja:

1. Trenutačno nedostatak 20 tis. radnika na obali za ljetnu sezonu
2. Starenje i odumiranje stanovništva
3. Trend povećanog odljeva stanovništva
4. Kratkoročna prijetnja drastičnog odljeva radne snage u druge zemlje EU (npr. Austrija, Irska itd.)
5. Nekonkurentnost Hrvatske na međunarodnom tržištu rada u turizmu
6. Zanemarivanje problema radne snage od strane turističkog sektora
7. Zanemarivanje problema radne snage od strane države

Primarni je fokus u ovom trenutku pronaći adekvatno rješenje za hitan i prijeko potreban uvoz nove radne snage iz zemalja regije ili nekih drugih država za koje možemo biti konkurentan uvoznik njihove radne snage (kompatibilnost kultura, BDP per capita, suficit/deficit radne snage). Kao zemlja Europske unije s drugim najnižim BDP-om po stanovniku i s visokim poreznim opterećenjima, Hrvatska nije dovoljno atraktivna da privuče radnu snagu iz drugih članica, zato je hitno potrebna strategija i akcijski plan za adresiranje ovog problema.

Paralelno, u primarnom fokusu bi trebalo biti zadržavanje postojeće radne snage i ulaganje u njihov razvoj. Kao što je identificirano, prvi korak je jednostavan, povećati plaće, ali isto tako za neke više, za neke manje bolan. U tome mogu značajno pomoći poticaji države odnosno pozitivni impuls i pružanje ruke privatnom sektoru s ciljem sinergijskog djelovanja i rješavanje ovog krucijalnog problema. Snižavanje poreznih stopa koje nas čine izuzetno nekonkurentnima može biti logična mjera. Time bi se stvorio prostor koji je potreban za nove investicije i ulaganja u radnu snagu sa svrhom da se izdignemo iznad situacije koja nas okružuje i izgradimo nove temelje za kvalitetnu budućnost turizma, neovisno koju ćemo konačnu strategiju rasta izabrati. Nadalje, potrebni su poticaji za izgradnju smještaja za radnike od strane države i inicijativa hotelijera u tom smjeru, jer je to problem koji dosad nije bio kvalitetno adresiran. Rješavanje stambenog pitanja jedan je od ključnih faktora zadržavanja zaposlenika kojima se na taj način otvaraju sve prednosti ostanka u zemlji (obitelj, prijatelji, životni stil itd.). Uz to se treba obračunati i sa sezonskim radom te omogućiti efikasnije upravljanje njime i cjelogodišnjim radom. Stariju radnu snagu koje ima sve više moglo bi se poticati na sezonsko zaposlenje u mirovini, što bi također išlo na ruku onima čije mirovine nisu dovoljno velike da im pokriju sve životne troškove. Iz perspektive hitnog zadržavanja postojeće kvalitete radne snage i država bi mogla djelovati kroz poticanje investicija u kapitalne projekte od 4* i 5*, pri tome posebno adresirati i male i boutique hotele te im dodatno omogućiti poticajne uvjete rada i konačno pravednije regulirati privatni smještaj.

S ovim bi se trebalo suočiti odmah, jer u protivnom će do 2020. doći do još jačeg egzodusa radne snage prema atraktivnim zemljama. U tom smislu je već pet do dvanaest, a rasprave se i dalje vode treba li povećati radne kvote za strane državljane ili ne. Onda imamo situaciju da Vlada poveća broj kvota za sezonsko zapošljavanje stranaca u turizmu s 4660 na 8660 dozvola u lipnju 2018⁵⁴ odnosno u sezoni, pa ih se iskoristi 76%⁵⁵ što pokazuje da je potreba tolika da se i u zadnji čas popunjava dobar dio kvote unatoč reaktivnom pristupu i nedostatku profesionalnog upravljanja uvozom.

Možemo li biti lideri i turizmom stvarati visoku dodatnu vrijednost? Možemo li turizmom zadržati dio lokalnog stanovništva koji će biti od top menadžera do vodećeg osoblja koje adekvatno upravlja uvoznom radnom snagom? Ako prinčevi u Dubaiju i lokalno stanovništvo uspješno upravljaju i stvaraju bogatstvo na temelju eksploatacije i stvaranje dodane vrijednosti na njihovom ključnom resursu - nafti, možemo li mi smisleno i sustavno stvoriti takvu poziciju blagostanja za stanovništvo te adekvatno upravljati ključnim resursom - prostorom, ali na njemu stvarati visoku dodatnu vrijednost i nju koristiti kao zamašnjak u smjeru diferencijacije ukupnog gospodarstva u druge gospodarske grane, a koje bi prema logici stvari također trebale biti na bazi znanja i inovativnosti ljudskog kapitala.

Neke stvari nisu upitne ako se realno sagledaju, upitno je samo hoće li svi ključni dionici hitno i adekvatno riješiti problem radne snage u punom smislu uključujući i uvoz kao potencijalnu mjeru. Hoćemo li omogućiti domaćem stanovništvu kvalitetna radna mjesta, zadržati ih, stvoriti preduvjete za turizam visoke dodatne vrijednosti, stvoriti blagostanje odnosno osnovu za rast i diversifikaciju gospodarstva ili će paradoksalno turizam, a unutar njega problem radne snage, biti okidač nove i opasnije gospodarske krize.

8. Porezna politika u turizmu

U ovom dijelu rada se polazi od teze kako je porezna politika dobrim dijelom bila neprimjerena, nediferencirana i kontraproduktivna za razvoj hrvatskog turizma. Pod poreznom politikom prije svega se misli na paušalno oporezivanje dohotka od iznajmljivanja te porezni tretman nekretnina. Naravno, navedena teza u skladu je sa strateškim opredjeljenjem (strategija obrane) da Hrvatska pasivno održava svoj tržišni udio unatoč prirastu globalne potražnje bez da se osiguraju rješenja za uska grla koja se već sada pojavljuju, a kojima je bilo više riječi tijekom cijelog ovog dokumenta. U nastavku se navode ključni elementi porezne politike i pojedinih poreznih oblika koji značajnu uvjetuju postojeću strukturu hrvatskog turizma.

⁵⁴ <https://www.moj-posao.net/Vijest/77839/Vlada-povecala-kvote-za-uvoz-stranih-radnika/2/>

⁵⁵ http://stari.mup.hr/UserDocsImages/statistika/2018/KOLOVOZ/Iskoristenost%20kvote%20na%2017.08.2018_.pdf

8.1. Paušalno oporezivanje dohotka od iznajmljivanja stanova, soba i ležajeva putnicima i turistima

Paušalno oporezivanje dohotka od iznajmljivanja stanova, soba i ležajeva putnicima i turistima i organiziranja kampova uvedeno je početkom 2005. godine. U startu je takav oblik oporezivanja uvelike olakšao i pojednostavio sustav oporezivanja za iznajmljivače, ali isto tako i svjesno značajno snizio porezno opterećenje tako stečenog dohotka. Prilikom uvođenja takvog poreznog tretmana vjerojatno nitko nije planirao kako će ono biti zamašnjak nizu popratnih negativnih ekonomskih aktivnosti, a koje će posebno imati odjeka u turizmu.

Ova pogodnost odnosi se isključivo na fizičke osobe⁵⁶ kojoj je odobreno pružanje usluga smještaja u domaćinstvu, a koja nije obveznik PDV-a, pod uvjetom da iznajmljuje najviše do 20 ležajeva u apartmanima, sobama ili kućama za odmor čiji je vlasnik ili do 10 smještajnih jedinica u kampu na vlastitom zemljištu, odnosno za najviše 30 gostiju istovremeno. Ukratko, godišnji paušalni porez jednak je umnošku broja ležajeva (ili broj smještajnih jedinica u kampu) i visina paušalnog poreza i koeficijenta područja na kojem se obavlja usluga. Do kraja 2018. godine visina paušalnog poreza po ležaju (krevetu) iznosila je 300,00 kuna, a po smještajnoj jedinici u kampu 350,00 kuna. Koeficijent područja kretao se u rasponu od 1,0 do 0,5 (A-D razred).

Maksimalni godišnji paušalni porez na dohodak za iznajmljivače iznosio je 6.000 kuna (300kn*20 ležajeva), dok je za kampove 3.500 kuna (350kn*10 ležajeva). Kada se taj porez stavi u odnos s ostvarenom zaradom, radi se o izrazito niskom poreznom opterećenju na godišnjoj razini, koji ne podrazumijeva nikakva dodatna davanja, pa čak uzimajući u obzir kratkoću sezone iznajmljivanja. Usporedbe radi, jedan zaposlenik koji ostvaruje oko 8.000 kuna neto plaće, **na mjesečnoj razini** plati sličan iznos prireza i poreza na dohodak te socijalnih doprinosa⁵⁷.

Potrebno je naglasiti da se u praksi ovakvo oporezivanje dodatno liberalno primjenjuje. Prije svega, vrlo se često dodatni ležajevi prikazuju kao pomoćni ležajevi i ne ulaze u obuhvat oporezivanja. Nadalje, u slučaju više od 20 ležajeva, često se nekretnina dijeli između više vlasnika (rodbine), odnosno porezna obveza se strukturira na način da se broj ležajeva podijeli između više ukućana (vlasnika nekretnine), sve u interesu zadržavanja povlaštenog poreznog tretmana.

Teza od koje se polazi u ovom dijelu rada jest da je porezna politika dobrim dijelom neprimjerena, nediferencirana i kontraproduktivna za razvoj hrvatskog turizma. Ovakvo paušalno oporezivanje iznajmljivača je u skladu s navedenom

⁵⁶ Od 2017. godine ta je mogućnost osim građanima Republike Hrvatske omogućena i strancima.

⁵⁷ Zaposlenik plaća doprinose za mirovinsko osiguranje (15% za I. stup, 5% za II. stup), a poslodavac za zaposlenika plati 15% za zdravstveno osiguranje, 0,5% za ozljedu na radu te 1,7% za zapošljavanje.

tezom, odnosno zasigurno je doprinijelo velikom porastu ponude privatnog smještaja i nepovoljnoj strukturi smještajnih kapaciteta o kojim je već bilo govora u ovom radu. Osim direktnih učinaka na turizam, ovakav sustav oporezivanja ima značajan utjecaj na problem strukturne nezaposlenosti, posebno u ljetnoj sezoni, u obalnim krajevima Hrvatske. Naime, jednom dijelu iznajmljivača i članova uže obitelji ne isplati se zasnivati radni odnos čak i ako za to postoji mogućnost jer je isplativije baviti se iznajmljivanjem vlastitim gostima. Višak nezaposlene radne snage tijekom sezone nema interesa raditi u sezonskim poslovima pa su poslodavci prisiljeni dovoditi radnu snagu iz unutrašnjosti Hrvatske ili inozemstva (uglavnom susjedne regije/zemlje). Posljednje, porast ponude privatnog smještaja rezultat je dobrim dijelom izgradnje novih nekretnina. Ne treba posebno naglašavati probleme bespravne gradnje, stihijskih mijenjanja urbanističkih planova i urbanizma općenito. Kratkoročna zarada od iznajmljivanja često zamagli dugoročne posljedice koje apartmanizacija ima na razvoj hrvatskog turizma, vizualni identitet prostora, ali i kvalitete života te korištenja javnog prostora i infrastrukture (parking, prometnice, kanalizacija, komunalne usluge itd.).

Ovakav vid oporezivanja ima i niz negativnih fiskalnih učinaka. Već se ranije napomenulo kako se radi o izrazito niskom poreznom opterećenju pa time i niskim proračunskim prihodima. Drugo, na dohodak od iznajmljivanja se ne plaćaju doprinosi, ali u slučaju nezaposlenosti iznajmljivač koristi mnoge benefite države u pogledu socijalnog osiguranja i socijalne skrbi (npr. zdravstveno osiguranje). Treće, porez na dohodak je prihod proračuna lokalnih jedinica (općina i gradova) te županija. Iz lokalnih proračuna se dominantno financira lokalna infrastruktura i lokalna javna dobra. Ukoliko je tijekom sezone ta infrastruktura dodatno opterećena, onda ovako niskom poreznim opterećenjem ne postoji adekvatan „trade-off“ između plaćenog poreza i korištenja javnih dobara. Posljednje, porez na dohodak se dodjeljuje proračunima lokalnih jedinica prema prebivalištu iznajmljivača. Sve je češći slučaj da su vlasnici apartmana osobe s prebivalištem iz unutrašnjosti (najčešće Zagreb). Posljednjih godina sve je više i stranaca iznajmljivača kojima je od 2017. godine također pružena mogućnost plaćanja paušalnog poreza na dohodak.

Ukoliko se Hrvatska želi turistički strateški drugačije pozicionirati i težiti turizmu više dodane vrijednosti, svakako treba očekivati da se porezni tretman iznajmljivača mora značajno povisiti.

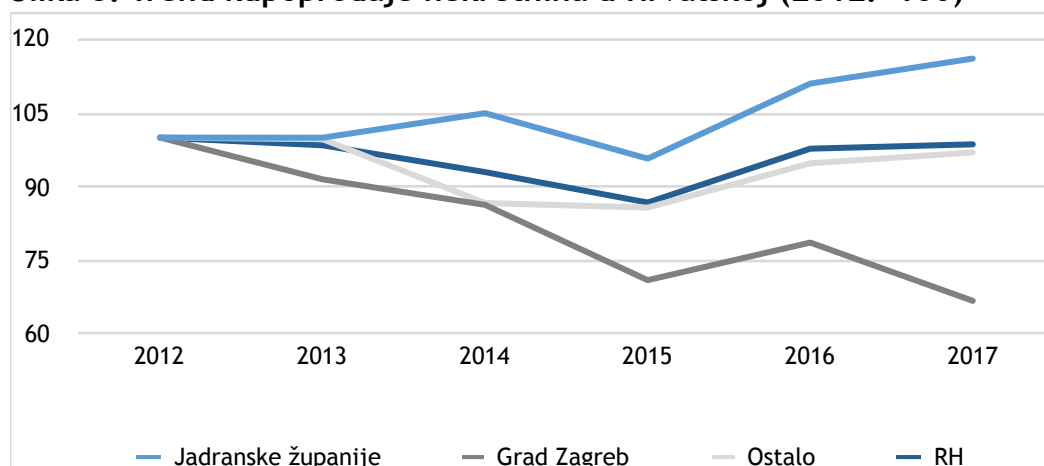
8.2. Oporezivanje nekretnina

Imovina predstavlja pokazatelj ekonomske snage kao što su to dohodak i potrošnja. Iako su porezi na dohotke i na potrošnju dominantni u modernim poreznim sustavima, imovinski porezi nisu zanemarivi. Najvažniji oblik oporezive imovine su svakako nekretnine, posebno u turizmu. Hrvatska ima samo jedan pravi porez na vlasništvo nekretnina (recurrent tax on immovable property), a to je porez na kuće

za odmor. Porezi na nekretnine u EU prosječno iznose 1,6% BDP-a dok u Hrvatskoj on iznosi svega 0,03% BDP-a, što čini Hrvatsku pretposljednjom zemljom u EU po pitanju oporezivanja nekretnina (European Commission, 2017.⁵⁸).

Da su nekretnine važan segment investiranja pokazuju i podaci o kupoprodaji nekretnina. Neupitno je da je ekonomska kriza utjecala na pad kupoprodaje nekretnina. S ekonomskim oporavkom raste i promet nekretninama. Na slici 8 prikazan je trend kupoprodaje nekretnina u Hrvatskoj nakon 2012. godine iz kojeg se vidi kako se mijenja lokacijska struktura prometa nekretninama. **Zamjetan je porast kupoprodaje nekretnina u županijama na obali, dok kupoprodaja u Zagrebu značajno pada.** Kupoprodaja nekretnina u ostatku županija kreće se u skladu s hrvatskim prosjekom. Važno je dodatno napomenuti kako u posljednjih deset godina prosječno **više od 5 tisuća nekretnina godišnje kupuju strani državljani**, te se taj trend povećava. Logično se nameće zaključak kako turizam i iznajmljivanje apartmana daju značajan zamašnjak prethodno prezentiranim trendovima

Slika 8. Trend kupoprodaje nekretnina u Hrvatskoj (2012.=100)



Napomena: Jadranske županije su Istarska, Primorsko-goranska, Ličko-senjska, Zadarska, Šibensko-kninska, Splitsko-dalmatinska i Dubrovačko-neretvanska županija.

Izvor: obrada autora prema podacima PU.

Prijedlozi dviju različitih Vlada o uvođenju poreza na nekretnine izazvali su veliku raspravu među zagovornicima i kritičarima navedenog modela. U oba navrata prijedlozi su povučeni iz političkih razloga. Porez na nekretnine svakako ima svojih prednosti, posebno u segmentu uvođenja reda u ponašanje dionika u turizmu i rješavanja prethodno spomenutih problema vezanih prvenstveno uz iznajmljivanje nekretnina. Nadalje, uvođenjem poreza na nekretnine došlo bi do proširivanja porezne osnovice što bi doprinijelo ne samo većim poreznim prihodima nego i većoj pravednosti u oporezivanju. Uz fiskalne učinke, ističu se argumenti u korist poreza

⁵⁸ European Commission (2017), Taxation trends in the European Union. Dostupno na: https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/economic-analysis-taxation/taxation-trends-eu-union_en

na imovinu kao mogućnost negativne štednje (uporabe postojeće imovine), kontrola nad ekonomskim resursima, status te razni nenovčani dohoci (nerealizirani kapitalni dobiti i imputirana renta). Za razliku od poreza na neto bogatstvo, porezi na nekretnine smatraju se manje distorzivnima jer ne utječu na odluke ekonomskih subjekata u vezi ponude radne snage, investicija u ljudski ili fizički kapital tako izravno kao ostali porezi⁵⁹. Također, porez na nekretnine doprinosi redistribucijskim ciljevima odnosno načela plaćanja poreza prema gospodarskoj snazi. Njime se mogu ispraviti očigledne pogreške kod oporezivanja dohotka⁶⁰.

Društveno nasljeđe, tranzicijske potrebe, ali i ulaganje u nekretnine u turizmu primarno za iznajmljivanje, godinama su oporezivanje nekretnina stavljale u drugi plan. Politički oportunitizam i strah gubitka glasova ne dovode do realizacije prijedloga uvođenja jednog takvog poreza, iako se i na razini EU radi o izrazito niskim porezima. Hrvatska značajno zaostaje za prosjekom EU po pitanju oporezivanja nekretnina, i ispušta priliku dodatno fiskalno rasteretiti dohodak (rad) i potrošnju. Posebno je potrebno naglasiti kako su imovinski porezi dominantno prihod lokalnih jedinica čime bi se doprinijelo fiskalnoj stabilnosti lokalnih jedinica te stvarali preduvjeti za rješavanje brojnih problema preopterećenosti javnih dobara, posebno u ljetnoj sezoni. Prvi prijedlog o uvođenju poreza na nekretnine pojavio se 2012. a drugi 2016. godine, i bez obzira na njegovu formu, postavlja se pitanje dobivamo li uopće nešto odgodom njegova uvođenja. Ovakav sustav dodatno komplementira problemima povezanim s paušalnim oporezivanjem iznajmljivača.

8.3. Porez na dodanu vrijednost

Porez na dodanu vrijednost (PDV) također igra važnu ulogu u turizmu. Stoga se u javnosti često mogu čuti prijedlozi o potrebi uvođenja novih ili smanjenja postojećih sniženih stopa PDV-a. Prijedlozi najčešće dolaze od raznih interesnih skupina kojima pogoduje uvođenje takvih stopa. Takvi prijedlozi su razumni jer svaka djelatnost želi štititi svoje interese, posebno kada se uvjeti poslovanja razlikuju u nama konkurentskim zemljama. To se primarno odnosi na segmentu hotelijerstva i ugostiteljstva koji nemaju prevelikih koristi prethodno analiziranih poreznih pogodnosti, ali mogu imati značajnih pogodnosti od PDV-a.

Za određene segmente turističke potrošnje EU omogućava primjenu snižene stope PDV-a što je Hrvatska djelomično iskoristila. Od 2006. godine uvedena je snižena stopa PDV-a primarno na usluge smještaja, dok je u razdoblju od 2013. do 2016.

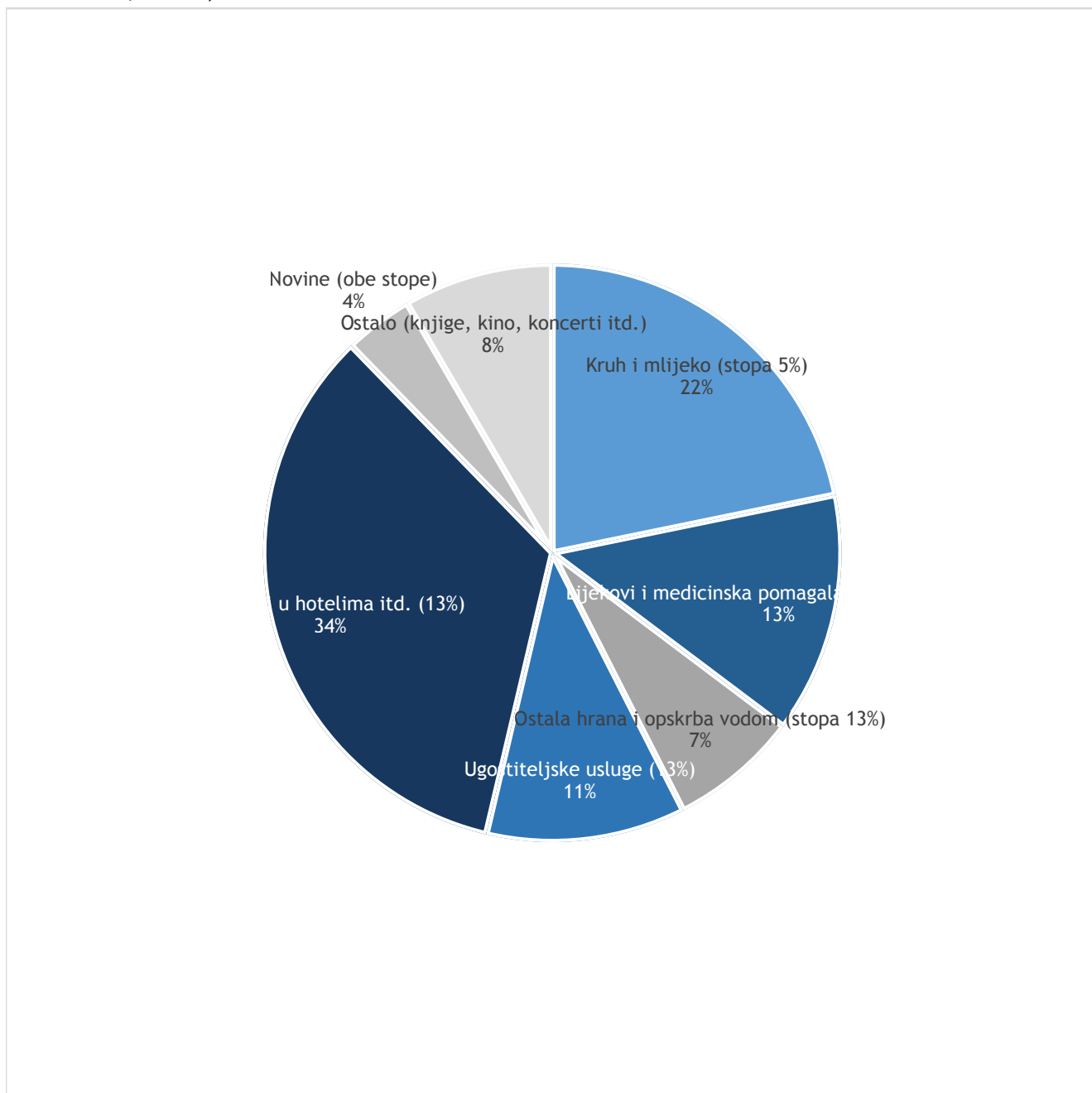
⁵⁹ Blažić, H. & Grdinić, M. (2012), Porez na imovinu u EU, u: Z. Prohaska et al. (ur.) *Financijska tržišta i institucije Republike Hrvatske u procesu uključivanja u Europsku uniju*, Rijeka: Ekonomski fakultet, 71-91.

⁶⁰ Kukić, N. & Švaljek, S. (2012), Porez na nekretnine: osnovne značajke i rasprava o uvođenju u Hrvatskoj. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 22(32), 49-90.

bila u primjeni snižena stopa na ugostiteljske usluge. Svaka primjena sniženih stopa znači određenu pogodnost za poreznog obveznika i stavljanje u povoljniji položaj u odnosu na promete dobara i usluga na koje se PDV plaća po općoj stopi. Drugi vid olakšice ogleda se u indirektnom poreznom kreditu koji se ostvaruje kroz mehanizam povrata pretporeza. Naime, osobe na čije se promete primjenjuje snižena stopa PDV-a i dalje su porezni obveznici, odnosno u sustavu su PDV-a. Time imaju pravo na odbitak pretporeza plaćenog na ulazne fakture, a najčešće je na ulazne fakture obračunat i naplaćen PDV po stopi od 25%.

Tijekom 2014. godine taj indirektni porezni kredit, odnosno gubitak proračunskih prihoda uslijed primjene snižene stope na uslugu smještaja iznosio je **više od 2 milijarde kuna**. Ukupni gubitak proračunskih prihoda uslijed primjene sniženih stopa iznosio je 5,87 milijardi kuna, čime je usluga smještaja najveća u strukturi sa 34%. Osim usluga smještaja, na Slici 9 su prikazani i ostali promet dobara i usluga na koje se primjenjuje snižena stopa PDV-a. S obzirom da se radi o podacima iz 2014. godine, važno je napomenuti kako su ugostiteljske usluge tada bile u režimu snižene stope i na taj način indirektno bile oslobođene 656 milijuna kuna PDV-a. Ta olakšica je s početkom 2017. godine ukinuta.

Slika 9: Struktura gubitka prihoda uslijed primjene sniženih stopa PDV-a (u mil.kn i %, 2014)



Izvor: MFIN (2015)⁶¹.

Potrebno je odmah napomenuti kako turizam u Hrvatskoj već ima povlašten status u segmentu oporezivanja PDV-om u odnosu na ostale gospodarske grane koje nemaju mogućnost primjene snižene stope (npr. drvna industrija sl.). S druge strane, kada se uspoređuje primjena stopa za smještaj (hotele), većina zemalja EU primjenjuje sniženu stope, a Hrvatska stopa od 13% je među višima u EU. Kod

⁶¹ Ministarstvo financija i Središnje povjerenstvo za provođenje dubinske analize rashoda državnog proračuna RH (2015), Završni izvještaj o rezultatima dubinske analize rashoda državnog proračuna. Zagreb: Ministarstvo financija.

ugostiteljstva primjena snižene stope nije toliko učestala kao u slučaju smještaja i tek oko polovina zemalja EU primjenjuje sniženu stopu, a ostatak opću stopu kao i Hrvatska. Budući da je Hrvatska opće stopa među višima u EU, time je i porezno opterećenje ugostiteljstva među višima u EU.

No, poanta PDV-a je da je neutralan za sve poduzetnike, odnosno da se jednako (istom stopom) oporezuje samo dodana vrijednost u danj fazi poslovno-prodajnog ciklusa. PDV zasigurno nije uzrok strukturnih problema u turizmu, niti doprinosi negativnim procesima u turizmu. Na žalost za turizam, politika stopa PDV-a primarno je vođena fiskalnim ciljevima. S druge strane, cijene ne ovise o primarno stopama PDV-a već o elastičnosti ponude i potražnje, zakonima tržišta te potencijalnoj rentnoj poziciji. Nitko ne može obećati da bi snižavanje stopa PDV-a dovelo do snižavanja cijena, odnosno da bi povećanje marže uvjetovalo apsolutno povećanje investicija i zapošljavanja u tom sektoru kao i bilo kojem drugome.

Nadalje, potrebno je napomenuti kako se stope PDV-a ne mogu selektivno snižavati. Na primjer, u slučaju snižavanja stope na usluge smještaja potrebno je paralelno sniziti stopu i za druge promete dobara i usluga na koje se trenutačno primjenjuje stopa od 13%.

Hrvatska je u uvjetima ekonomske krize u nekoliko navrata bila primorana povisiti stopu PDV-a kako bi koliko toliko osigurala dostatne proračunske prihode. Osiguranjem fiskalne stabilnosti i uravnoteženog proračuna, zasigurno će se s vremenom otvoriti prostor za snižavanjem kako sniženih (hoteli), tako i opće (ugostiteljstvo) stope PDV-a.

Zato snižavanje stope PDV-a treba promatrati kao dio sveobuhvatnog seta mjera za promjenu poslovnog okruženja (detaljnije pod „Problemi hrvatskog korporativnog hotelskog sektora“) i omogućiti konkurentnost sektora u međunarodnim okvirima. To znači da se hoteli i vezni PDV sagledava odvojeno od kampova s obzirom na različite poslovne modele, a čiji prosjek predstavlja rezultate u financijskim izvještajima. Dakle prvo jasno odrediti ciljeve po svakom segmentu, a zatim sveobuhvatno sagledavati sve ključne elemente porezne politike.

Ono što izaziva hitnu reakciju u pogledu turizma je uvođenje snižene stope PDV-a od 13% za usluge pripremanja hrane i obavljanje usluga prehrane u ugostiteljskim objektima. Naime, od 1.siječnja 2019. uvedena je snižena stopa PDV-a od 13% na svježe meso, ribu, jaja, voće, povrće. Empirijska istraživanja⁶² sugeriraju da neće

⁶² Npr. David, P. (2012). Distribution of the Increased Tax Burden for Agricultural Products and Food in the Czech Republic. *Agricultural Economics*, 58 (5), str. 239-48.;

Bernal, A. (2016). The Extent and Moment of the Value Added Tax Shifting to Consumers: The Case of Poland. *72nd Annual Congress of the International Institute of Public Finance: "Entrepreneurship, Innovation and Public Policy*, August 9-11 2016, Lake Tahoe, N.;

Politi, R. B., & Mattos, E. (2011). Ad-valorem tax incidence and after-tax price adjustments evidence from Brazilian basic basket food. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 44(4), 14-38.

doći do potpunog prijenosa te mjere na cijene namirnica. To znači da se troškovi inputa (meso, riba, voće, povrće) restoratera neće sniziti za 12 postotnih poena za koliko je snižena stopa PDV-a. Zbog razlike u ulaznom i izlaznom PDV-u restoratera, stvorit će se pritisak na smanjenje dodane vrijednosti (marže) i/ili na rast cijena. Time su restorateri stavljeni u nepovoljan i nepravedan položaj, posebno ako se uzme u obzir da im je ukinuta snižena stopa PDV-a početkom 2017. godine.

Porezna politika ne može samostalno riješiti strukturne probleme hrvatskog turizma, ali kako ih je u pojedinim segmentima komplimentirala tako ih može pomoći i riješiti. Osnovno pitanje za svaku politiku jest koje ciljeve želimo postići. Kao što je prethodno napomenuto, ukoliko se želimo strateški drugačije pozicionirati i težiti turizmu više dodane vrijednosti, primarne promjene nužne su u segmentu paušalnog oporezivanja dohotka od iznajmljivanja te uvođenju poreza na nekretnine kao i paralelnog snižavanja PDV-a.

9. Upravljački mehanizam

Turizam je multidimenzionalan sektor i s njime se upravlja na dva temeljna načina. Prvi je master planiranje, a drugi je upotreba sustava konkurentskih politika u svim dimenzijama multifunkcionalne strukture turizma.

Oruđe master planiranja se koristi u startup situacijama ili pak situacijama epohalnih mijena kao što je bila situacija u zemljama u tranziciji to jest suštinskim promjenama gospodarskih sustava. Kako je poznato, Hrvatska je u turizmu prošla tranziciju bez jasnog master plana iza čega bi stajale odgovorne poluge to jest politike koje ga ostvaruju uz jak državni i eventualno regionalno vodstvo. U Hrvatskoj je takav pristup u pravilu izostao zbog višeznačnih i sukobljenih interesa u procesu tranzicije, a sami su se procesi razvoja turizma odvijali spontano.

No sada je Hrvatska ušla u fazu zrelosti kao i saturacije pa se pitanje izvornog modela tranzicijskog upravljanja sada čini manje važnim. Za Hrvatsku je sada jedino važno da li je i u kojoj mjeri spremna svojevrsnom strategijom zaokreta u narednih 5 do 10 godina ući u ozbiljnu borbu za rast dodane vrijednosti u turizmu ili ne. A ta će se zrelost ili ozbiljnost neke nove hrvatske turističke politike prije svega ogledati kroz namjere ili nastojanja da se:

- Ozbiljno mijenja izrazito nekonkurentna smještajna struktura u odnosu na napredne ali i prosječne konkurente;
- Onemogućiti vladajući rentni model upravljanja turističkim prostorom i njegovim prirodnim i kulturnim atrakcijama s dugoročno pogubnim posljedicama na stvaranje dodane vrijednosti i bogatstva kroz turizam a time i oživljavanja ne

samo naših destinacija kroz cijelu godinu nego i povezane sektore, napose poljoprivredu;

- Onemogućiti daljnji razvoj nelegalnog ili gotovo neoporezovanog biznisa i potaći ozbiljnim stimulacijama rast malog i srednjeg poduzetništva u turističkoj industriji;
- Omogućiti da inovacijama i rastom kvalitete dođe do značajnog rasta produktivnosti turističke industrije gdje se pozicija nadnica i razvoja karijera u ovoj industriji stavlja u globalno konkurentan okvir i gdje se rješenje produktivnosti ne može riješiti globalnim uvozom radne snage uz niske nadnice;
- Konačno osigurati jasno i transparentno poslovno okruženje te uskladiti hrvatsku turističku poreznu politiku novoj viziji i objektivnim dugoročnim interesima Hrvatske u turizmu; i napokon postaviti lokalni i centralni upravljački okvir u turizmu koji će voditi strategiji zaokreta na konstruktivan i suradnički način.

Hrvatska je zemlja s osjetljivim prirodnim, socio-kulturnim i infrastrukturnim supstratom da bi mogla dalje rasti strategijom niskih troškova i velikog volumena. (NEJASNO)Tome osim toga ne idu u prilog niti globalni megatrendovi u turizmu.

Paradigma održivosti za Hrvatsku nije više nikakva floskula nego ozbiljno pitanje opstanka ove industrije na dugi rok na način da se ista osposobi iz sebe prema van ne samo na svjetskom tržištu nego i prema modelima poslovnog ponašanja unutar zemlje. U tom smislu recentna obilježja turističke politike nameću tri ključna područja djelovanja:

1. jačanje integriranog pristupa turističkoj politici s naglaskom na odnos povezanih područja te dijalog između svih dionika
2. pripreme za mega-trendove koji uključuju povezano, fleksibilno i dinamičko okruženje, modernizaciju institucionalnog okruženja te poticanje kulture inovacija i promjene javnog menadžmenta turizma
3. promocije investicija i financiranje održivog turizma prije svega kroz uključivanje kriterija održivosti u javno financiranje i sustav poticanja investicija kao i integriranje okolišnih i društvenih kriterija u turističke politike i programe te jačanje kapaciteta za koordinaciju aktivnosti različitih razina vlasti.

Trenutno konkurentsko stanje hrvatskog turističkog sektora kao i cijeli niz konkretnih izazova i barijera daljnjeg razvoja, rezultat su dugogodišnjeg nečinjenja s jedne strane, te sustava turističkog upravljanja koji se pokazao neefikasnim, posebice u pogledu multi-resornog upravljanja na nacionalnoj razini te regionalno i destinacijskog neusklađenog djelovanja na nižim razinama.

1. Lokalna i regionalna agenda

U trenutnom zakonodavnom poretku, cjelokupna odgovornost za razvoj i upravljanje turizmom i planiranje turizma na lokalnoj razini, odgovornost je jedinica lokalne samouprave. To i ne bi trebalo biti problematično samo po sebi, kada bi se na profesionalnoj razini pristupilo definiranju objektivnih potreba i mogućnosti turističkog razvoja i s tim u vezi funkcionalno planirala uporabe prostora kao ključnog ograničavajućeg faktora razvoja.

U praksi se nerijetko događa, posebice u manjim jedinicama lokalne samouprave, da ne postoji adekvatan planski okvir korištenja prostora pa se tako prostorni planovi provizorno i subjektivno mijenjaju i dopunjavaju. Uz rijetke izuzetke, gotovo je pravilo da u procesu izrade prostornih planova, čak i u izrazito turističkim područjima, izostaje znanje i kapacitet lokalne zajednice za smislenim i profesionalno postavljenim turističkim profilom i lancem vrijednosti destinacija to jest modelom stvaranja bogatstva putem turizma na dugoročno održiv način.

U takvim uvjetima stvorila se realna situacija da cijeli niz planiranih turističkih zona nisu ostvarive iz raznih razloga - pogodovanje, neatraktivne zone, neriješen vlasnički status, nedostajuća osnovna infrastruktura i slično, na takav način često stavljaјуći zone s puno većim razvojnim potencijalom u drugi plan.

Jedna od najvećih poluga „betonizacije“ obale zadnjih desetljeća je širenje stambenih zona urbanih naselja. Međutim, ono što se u realnosti dogodilo jest rapidno širenje zona privatnog smještaja gdje su nastala apartmanska naselja po poslovnom modelu hladnih ležajeva s iskorištenosti takvih objekata mahom između 15% i 20% na godišnjoj razini. Ono što se dodatno dogodilo uslijed ovog procesa jest izostanak razvoja popratnih površina u javnoj i komunalnoj funkciji - pješačke staze, parkovi, adekvatan broj parking mjesta pa se nerijetko kroz sezonu u takvim sredinama pod pitanje stavlja osnovna sigurnost i funkcionalnost naselja.

S jedne strane dakle dogodio se snažan razvoj stambenih zona u obalnim naseljima, a istovremeno demografski pokazatelji kazuju upravo suprotan trend pa se cjelokupni pristup ovoj tematici još više pokazuje kao nelogičan i neodrživ jer vodi u područje viška ponude nad potražnjom i neupitnog daljnjeg padanja ostvarenih cijena u segmentu privatnog smještaja u slučaju proliferacije ovih trendova.

Tu se u konačnici dolazi i do pitanja što to gradovi, općine i naselja žele te je li se te želje u realnosti ogledaju kroz donesene planove upravljanja i razvoja destinacijama. U mnogim destinacijama ne postoji stvaran konsenzus o željenoj poziciji turizma kao ni o pozicioniranju destinacije kao dugoročno određene budućeg željenog stanja. U takvim uvjetima, strategije se shvaćaju površno, donose se često i ne implementiraju se u potrebnoj mjeri. Pred hrvatske turističke destinacije se stoga postavlja pitanje mnogo ozbiljnijeg upravljanja turizmom, ali na način da se svaka odluka, posebno o novoj izgradnji, mora provjeriti sa stajališta

doprinosu takvih investicija stvaranju dodane vrijednosti, to jest blagostanja u destinacijama na dugi rok. Prema tome ovaj je aspekt jedan novi segment propitivanja kapaciteta destinacija za odgovornim i održivim razvojem, a koji otvara niz novih ključnih pitanja kao što su:

- Može li se i kako natjerati lokalne političke elite na odgovornije ponašanje u razvoju turističkih destinacija na globalnim principima konkurentnosti i održivosti?
- Ako je problem u sukobu dugoročno održivih poslovnih misija destinacija i kratkoročnog interesa glasača s obzirom na etabliranu rentnu ekonomiju, je li došlo vrijeme za lokalne referendume s ciljem zaustavljanja neodrživih praksi koje ugrožavaju dugoročno izabrani (poželjni) profil destinacije?
- Jesu li jedinice lokalne samouprave spremne na profesionalnu objektivizaciju turističkih zona i njihovo redefiniranje?
- Kako do odgovornijeg odnosa prema strateškom planiranju, a ponajviše u sferi profesionalnog strateškog planiranja koje nije samo sebi svrha?
- Na koji način potaknuti lokalne jedinice na primjenu strategija i izabranih poslovnih misija destinacija u većoj mjeri nego li je to do sada slučaj?

Zasigurno da je jedan dio mogućeg rješenja raskidanje veze između turističkog upravljanja (sustav turističkih zajednica) i političkog upravljanja jedinicama gdje se nerijetko politička agenda izravno preslikava na turističko upravljanje i gdje se u tom kontekstu donose suboptimalna rješenja mimo dugoročnih interesa destinacija. To istodobno podrazumijeva i dodatno jačanje sustava turističkog upravljanja koji je do sad uglavnom služio kao pomoćni servis jedinicama lokalne samouprave, a manje kao samostalni subjekt zadužen za profesionalno planiranje i upravljanje turizmom u destinacijama.

Povrh toga, potrebno je zakonom u prostornog planiranja za turističke potrebe osigurati daleko veću profesionalizaciju i potpunu javnu transparentnost kako bi se osiguralo da se planirani prostori i realno mogu iskoristiti u navedene svrhe, što do sada nije slučaj.

I u konačnici jedan od mogućih smjerova pronalaska rješenja jest i striktnija kontrola i uvjetovanje namjene uporabe prostora u pogledu daljnjeg širenja urbanih zona te s tim u vezi uvjetovanje prethodnog osiguranja svih komunalnih kapaciteta i standarda kako bi se izbjegao nekontroliran razvoj i daljnja devastacija ambijentalne i antropološke atraktivnosti prostora.

2. Nacionalna agenda

Horizontalna i vertikalna usklađenost aktivnosti na svim razinama upravljanja turizmom i odvijanja turističkih aktivnosti, od nacionalne razine do razine

pojednog turističkog mjesta, te praćenje učinkovitosti mjera turističke politike predstavlja pretpostavku optimiziranog procesa upravljanja turizmom. To podrazumijeva funkcionalno djelovanje međuresorne suradnje ministarstava povezanih s turističkom aktivnosti na nacionalnoj razini te postojanje upravljačke vertikale prema nižim razinama, uz jasno definiranu regionalnu/lokalnu slobodu u upravljanju turističkim razvojem.

Međutim, u realnosti postojeći sustav turističkog upravljanja preslika je srednjoeuropskog sustava turističkih zajednica i zakonskih rješenja, ali mahom temeljem prakse iz 80-ih godina prošlog stoljeća. Takav je okvir bio svojevremeno koristan i produktivan te prilagođen razvojnim potrebama hrvatskog turizma, no problem je nastao činjenicom da se sustav nije razvijao i išao ukorak s vremenom i tržišnim trendovima, pa danas sustav turističkih zajednica nije na razini da odgovara tržišnim i razvojnim izazovima pred kojima se sektor nalazi. U tom smislu, nedostaci se ogledaju kroz sljedeće: suviše fragmentiran sustav s preko 300 upravljačkih jedinica, nedostatak vertikalne komunikacije i usklađivanja, visoka politiziranost sustava, financijska neodrživost velikog broja ureda, nedostatak razvojnih funkcija i internih kapaciteta, posebice u području razvoja proizvoda i digitalnoj areni.

Nadalje, zbog nacionalne nekoordiniranosti ključnih dionika, niz turističkih potencijala, ne samo da nisu razvijeni, nego oni naslijeđeni od prethodnih država na očigled propadaju i stvaraju dodatne gubitke za državni i lokalne ili regionalne proračune. Drugim riječima, neaktivirana državna imovina predstavlja značajan trošak propuštene prilike, ne samo promatrano kroz prizmu prihoda, već i kroz izgubljeni marketinški potencijal. Jer kvalitetno razvijen i isporučen proizvod Brijuna, Muzila te niza drugih državnih lokacija duž obale ali i u unutrašnjosti predstavljaju potencijalno snažan marketinški zamašnjak i „image-maker“ projekte po uzoru na susjedni crnogorski Porto Montenegro ili projekta Belgrade Waterfront kao destinacijske razvojne projekte koji su obilježili nacionalne turističke sektore tih zemalja.

Međutim, osim što je propušteno sustavno i na globalno konkurentan način aktivirati državnu imovinu, Hrvatska je desetljeća utrošila na mahom neuspješne procese „nuđenja“ ove imovine domaćim i međunarodnim investitorima, a koji su natječaji uglavnom neslavno završavali bez pompe u slijepim ulicama s niti jednim ili vrlo malim brojem zainteresiranih potencijalnih investitora.

Nadalje, niz neriješenih problema koji su se godinama „gurati pod tepih“ ne samo da su onemogućili snažniji ulazak stranih investitora, nego su i postojećim dionicima uvelike predstavljali barijere daljnjeg razvoja, posebice pitanje pomorskog dobra i turističkog zemljišta koje do današnjeg dana nije urodilo rješenjem. Takva neodlučnost i nespremnost na čisto poslovno pregovaranje s

dionicima sektora rezultiralo je do sada izgubljenim milijardama eura vrijednih investicija koje se nisu realizirale uslijed nesigurnosti za investitore.

U konačnici, ključne poluge turističkog razvoja u ovom su trenutku van izravne nadležnosti Ministarstva turizma - počevši od nautike preko turističke aktivacije i doživljaja nacionalnih parkova, zdravstvenog turizma, zračne povezanosti, fiskalnog okvira pa sve do urbanističkog planiranja prostora za razvoj turizma kao i pitanja pomorskog dobra i niz drugih ključnih poluga utjecaja na atraktivnost i konkurentnost turističke djelatnosti. Upravo je ovdje vidljiva bitna i zapravo gotovo nepostojeća koordinacija, odnosno nedostatak razumijevanja drugih ministarstava o važnosti njihovih odluka, utjecaja činjenja ili nečinjenja na turizam, koji sam čini gotovo 20% bruto domaćeg proizvoda Hrvatske. U takvim uvjetima, Ministarstvo turizma nije u mogućnosti, osim u području Zakona o turizmu ili Zakona o turističkim zajednicama te nekolicinom drugih zakonskih poluga utjecati na turizam, dok u ostalim slučajevima ne može u sklopu svoje ingerencije efikasno oblikovati sektorski razvojni okvir.

U konačnici, hrvatski turizam je u povijesnoj perspektivi jedan od najslabije zastupljenih djelatnosti u sklopu planiranih budžeta za sufinanciranje posredstvom EU fondova. Hrvatska u postojećoj financijskoj perspektivi nije osigurala potrebna sredstva za razvoj ključne, kapitalne turističke infrastrukture poput kongresnih centara, revitalizacije destinacija zdravstvenog turizma, razvoj novih nautičkih marina, razvoj globalno atraktivnih muzeja i centara za posjetitelje, poboljšanje prometne dostupnosti između otoka i kopna kao i otoka međusobno i cijeli niz drugih nužno potrebnih investicija a koje predstavljaju sastavni dio opće turističke javne infrastrukture.

Zaključuje se, da je postalo vrlo izvjesno kako bez stvarnog mehanizma koji osigurava integrirano turističko upravljanje na svim razinama odvijanja turističke aktivnosti i vođenja turističke politike te uz potrebu financijskog i kadrovske osnaživanja dionika turističke politike na destinacijskoj/regionalnoj razini te nužno jačanja međuinstitucionalne suradnje na nacionalnoj razini usmjerene na ostvarenje ciljeva turističke politike RH - nema jasne budućnosti ni održivog razvoja sektora.

Stoga smo mišljenja kako je upravo danas trenutak da se ova agenda stavi na dnevni red jer važno je djelovati u trenutku kad ti ide ili pak misliš da ti ide!!! Posebno iz razloga što su ovih dana po prvi put od nastanka samostalne Hrvatske napravljeni prvi iskoraci u prilagodbi turističkog sustava sukladno potrebi daljnjih nužnih konkurentskih iskoraka.

U tom kontekstu, valja konstruktivno razmotriti neke od mogućih smjerova djelovanja s ciljem podizanja upravljivosti cijelog sustava:

- Reorganizacija sustava turističkih zajednica, a koja je dijelom već započeta;
- Uspostava međuministarskog tijela/koordinacije za upravljanje razvojnim pitanjima turizma s premijerom kao strateškim koordinatorom ovog radnog tijela, jer je riječ o strateškim odlukama novog smjera za dugi rok;
- Resornom ministarstvu dodijeliti odgovornost za upravljanje ključnim polugama razvoja koje su trenutno izvan nadležnosti ministarstva, ili na drugi način dati subjektom ministarstvu opciju da s drugim ministarstvima nameće rješavanje ovih ključnih izazova daljnjeg razvoja sektora
- Na nižim razinama, regija i destinacija, otvoriti zakonskim okvirom prostor za decentralizaciju upravljanja turističkim razvojem i potaknuti preuzimanje odgovornosti i razvojne funkcije, poglavito za razvoj turističkih proizvoda, na nižim razinama. Lokalne zajednice konačno moraju do razine referenduma preuzeti odgovornost za razvoj i turistički profil bez destinacija na javno transparentan način;
- S tim u vezi, potaknuti daljnje unaprjeđenje kompetencija zaposlenih u sustavu turističkih zajednica, kako bi čim efikasnije odgovarali na izazovnu konkurentsku bitku s tradicionalnim konkurentskim državama
- Sofisticirati nacionalni sustav turističke statistike, evoluirati ga na sustav poslovne inteligencije koji valja poduprijeti kontinuiranim primarnim istraživanjima kao podlogom za informirano planiranje i kontrolu provedbe strategija i nacionalnih programa
- Uspostavljanje sustava kontrole te vertikalnog i horizontalnog usuglašavanja planova razvoja turizma (nacionalna, regionalna, destinacijska razina) uključujući i obvezno povezivanje planova s ostalom prostorno-planskom dokumentacijom (npr. prostorno planiranje, planovi nadležnih turističkih organizacija na destinacijskoj/regionalnoj razini)
- Planirati potrebne ključne turističke infrastrukture koje treba financirati kroz nacionalne i EU fondove s ciljem daljnjeg podizanja konkurentnosti turističkog doživljaja i uvođenja novih turističkih proizvoda.

10. Zaključak

Nastavi li se razvijati kao do sada - bez cilja i bez konzistentnog upravljanja na razini države, regija i lokalnih destinacija, turizam će još više zaostajati za međunarodnom konkurencijom i Hrvatska će propustiti priliku da uz podjednaki broj smještajnih jedinica ostvari višestruke prihode i zaradu. Umjesto realizacije potencijala kojima raspolažemo, piliti ćemo granu na kojoj počiva ekonomska i socijalna stabilnost.

Alternativa je rješavanje prioriteta odnosno promijeniti strukturu i kvalitetu ponude: povećati kvalitetnu ponudu hotelskog smještaja, limitirati rast i razviti kvalitetu ponude privatnog smještaja te razviti ponudu za dolazak van sezone sunčanja i kupanja. Dakle potrebno je voditi računa o cijelom turističkom lancu vrijednosti. Tu se ističe potreba planiranja turističkih proizvoda, koji će omogućiti cjelogodišnji turizam, i vezanih investicijskih projekata, a što je tema koja zaslužuje dodatnu elaboraciju. Nagrada za takav zaokret i iskorak je znatno uvećani doprinos turizma bogatstvu i održivosti nacije i države.

Donese li se odluka o strategiji zaokreta ili napada s jasno postavljenim ciljevima, biti će je moguće provesti samo ako se u funkciji njenog ostvarenja poboljšaju i kroz sveobuhvatni pristup upregnu ključne poluge razvoja turizma: upravljanje prostorom, razvoj turističke ponude, tržište rada, porezna politika i upravljački mehanizam.

Na kraju se iznosi sažetak i ključni izazovi koji proizlaze iz gore iznesene rasprave po svakom od pet ključnih pitanja. Na identificirane izazove vežu se i inicijalne preporuke za daljnju razradu.

	Ključna pitanja i izazovi	Inicijalne preporuke za daljnju razradu
1. Smještaj i hotelski sektor	<ul style="list-style-type: none"> • Nekonkurentna smještajna struktura • Nepovoljno poslovno okruženje • Nekonkurentan hotelski sektor 	<ul style="list-style-type: none"> • Definirati set mjera za razvoj malih obiteljskih i sl. hotela i daljnje upravljanje i razvoj privatnog smještaja • Rješavanje oporezivanja rentne pozicije kampova i definiranje modela za prerastanje kampova u kompleksnije proizvode • Sveobuhvatno adresirati problematiku hotelskog sektora: a) Poslovno okruženje, b) Stvaranje nove vrijednosti c) Preduvjeti održivosti
2. Upravljanje prostorom	<ul style="list-style-type: none"> • Fizička, socio-kulturna i tržišna saturacija prostora bez vidljive kontrole • Blokada novog razvoja kroz neuređenu regulaciju 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateško određenje i cjelovita reforma upravljanja i regulacije turističkog prostora. <ul style="list-style-type: none"> ○ Artikuliranje vrijednosnih stavova vezanih za kulturu upotrebe prostora ○ Postizanje suglasnosti o nacionalnom kapacitetu za turizam ○ Zaustavljanje ilegalne gradnje u suradnji s JLS (omogućiti lokalnim redarim suzbijanje u začetku)
3. Neodrživost tržišta rada	<ul style="list-style-type: none"> • Jaz između ponude i potražnje, uz nekonkretnost RH na međunarodnom tržištu rada i nepovoljne globalne trendove 	<ul style="list-style-type: none"> • Pronaći rješenje za hitan i prijeko potreban uvoz nove radne snage iz zemalja regije ili nekih drugih država • Zadržavanje postojeće radne snage i ulaganje u njihov razvoj

<p>4.Porezna politika</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nekonzistentna porezna politika - različiti tretman sudionika na tržištu (privatni smještaj vs. hoteli) • Nejasni ciljevi postojećeg poreznog tretmana u kontekstu razvoja turizma 	<ul style="list-style-type: none"> • Sveobuhvatno sagledati sve ključne elemente porezne politike. <ul style="list-style-type: none"> ○ Povećanje poreznog tretmana privatnih iznajmljivača, uvođenje poreza na nekretnine, onda mijenjati stope PDV-a ○ Snižavanje PDV-a promatrati kao dio sveobuhvatnog seta mjera za promjenu poslovnog okruženja. Razmisliti o sniženoj stopi na hranu u ugostiteljskim objektima.
<p>5.Upravljački mehanizam</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cjelokupna odgovornost za razvoj i upravljanje turizmom spušteno na lokalnu razinu koja je neefikasna • Zastario i fragmentiran sustav s visokom razinom nekoordinacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Na lokalnoj razini: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reorganizacija i odvajanje od politike ○ Profesionalizacija i transparentnost kroz zakone ○ Kontrola i standardi (fokus na planiranje upotrebe prostora) • Na nacionalnoj razini: <ul style="list-style-type: none"> ○ Modernizacija sustava TZ-ova i unapređenje kompetencija ○ Uspostava međuministarskog tijela/ koordinacije za upravljanje razvojnim pitanjima turizma ○ Dodijeliti MINT-u potrebne poluge/alate za upravljanje ○ Sustavno planirati turističku infrastrukturu za razvoj turizma