STRATEGIJA RAZVOJA KONKURENTNOSTI

Hrvatski turizam

NATHAN
ASSOCIATES INC.
www.nathaninc.com

IZRADIO
Hrvatski turistički cluster

PODRŽALA I FINANCIRALA
Hrvatska Inicijativa za konkurentnost
Zajednički projekt Nathan Associates Inc., i
J.E. Austin Associates, Inc.

SPONZORIRALA
Američka agencija za međunarodni razvoj

Hrvatska 2003

Podrška ovom izvješću omogućena je temeljem USAID ugovora br. PCE-I-801-98-000-16-00. Mišljenja izražena u ovom dokumentu su ona autora i ne odražavaju nužno stajališta Američke agencije za međunarodni razvoj.

Predgovor

Ovaj je izvještaj izrađen za Hrvatski turistički *cluster* uz podršku Hrvatske inicijative za konkurentnost (CCI), projekta sponzoriranog od strane USAID/Hrvatska, pod vodstvom Nathan Associates Inc. i J.E. Austin Associates.

Napisano krajem 2002. i početkom 2003, ovo izviješće podržava nastojanja Ministarstva turizma i predstavnika regionalnih *cluster*a za postavljanje turističke industrije na put konkurentnosti. Ove strateške smjernice označavaju novi duh suradnje u industriji. Autori izvješća vodili su slojevite rasprave sa zainteresiranim stranama u turizmu, organizirali radionice, posjetili turistička odredišta, hotele i povezane gospodarske grane te proučili standarde do kojih su došle gospodarske grane drugih zemalja. Zainteresirane strane iz svih segmenata vrijednosnog lanca (hotelijeri, tour operateri, vlasnici restorana, koncesionari, prijevoznici, vlasnici trgovina, muzeji), zatim sa sveučilišta, veleučilišta, iz ključnih ministarstava i odjela, te iz pridruženih i pomoćnih gospodarskih grana, uložili su svoje vrijeme i stručnost u ostvarivanju zajedničkog cilja – razvijanja konkurentne turističke industrije usmjerene na strateški rast i dodavanje vrijednosti.

Ideje, ciljevi i strategije ovdje predloženi u cijelosti pripadaju *cluster*u, i razvijeni su uz vodstvo i podršku turističkih stručnjaka, uključujući dr. Crista Inmana i Pauliusa Kulikauskasa. Voditelji radnih grupa, navedeni niže pored odnosne grupe koju su vodili, posvetili su svoje vrijeme i omogućili drugim sudionicima da se posvete pojedinim pitanjima:

Voditelj radne grupe	*Tema*
Julije Skelin	Marketing i *branding*
Vedran Pražan	Razvoj proizvoda
Srđan Mladinić i Dr. Stanko Gejić	Ljudski resursi
Goran Kovačević	Infrastruktura
Božo Sinčić	Pravni i zakonodavni okvir

Cluster se također želi zahvaliti na doprinosu svima koji su pružali informacije ili davali ideje, te onima koji su sudjelovali na izradi ovog izviješća - a osobito na značajnom trudu koordinatora *cluster*a Tomislava Vintara.

Sadržaj

Strategija razvoja konkurentnosti za hrvatsku turističku industriju **5**

Uvod 5

Vizija: Autentično hrvatsko iskustvo 7

Mjerljivi ciljevi 8

Konkurentna klima 9

Kontekst svjetskog tržišta 9

Sile promjena u svjetskom turizmu 9

Hrvatski tržišni kontekst i profil sektora 12

Strategija održivog turizma u Hrvatskoj 15

Glavna načela 15

Strateški ciljevi 16

Provedba održive turističke strategije u Hrvatskoj 19

Dodatak A. Članovi *clustera* **A-1**

Fotografie na koricama su objavljene s dopuštenjem Dvorca Trakoščan, Gideon Multimedie, Turističke zajednice Istarske županije, Turističke zajednice grada Dubrovnika i Hrvatske turističke zajednice

Strategija razvoja konkurentnosti za hrvatsku turističku industriju

Uvod

Hrvatski turistički *cluster,* pod vodstvom Šime Klarića, predsjednika Udruge malih hotelijera, započeo je u 2002. razmatrati nove načine razvijanja hrvatske turističke industrije i davanja smjernica turističkim poduzetničkim inicijativama i tvorcima politike. Zaključci i preporuke ovog izvješća rezultat su toga nastojanja i predstavljaju uravnoteženu strategiju poticanja konkurentnosti Hrvatske na globalnom turističkom tržištu. Te preporuke ujedno utiru put rastu i razvoju koji mogu otkloniti kratkoročne prepreke i pripremiti teren za srednjoročan i dugoročan napredak u hrvatskoj turističkoj industriji. Glavna je svrha ovog izvješća poslužiti kao niz smjernica za turističku industriju, a ne služiti kao nepromjenjivi zakon. Svaka dobra strategija mora biti fleksibilna - kontinuirano se ažurirati kako bi uhvatila korak s brzo mijenjajućom globalnom okolinom, te biti primjenjivana u lokalnom kontekstu. Namjera je ovog izvješća, koje sadrži ideje i povratne informacije stotine zainteresiranih iz sektora, potaknuti dijalog i katalizirati koordiniranu akciju kako bi se prebrodile prepreke i profitiralo se iskorištavanjem dostupnih mogućnosti.

Kako je *cluster* već izradio opsežan plan na lokalnoj razini, on također predlaže nekoliko konkretnih inicijativa uz ovu strategiju. Uz ovu se strategiju veže materijal za raspravu koji predlaže korake za provedbu na nacionalnom nivou i vodič - smjerenice za provedbu za dalmatinsku regiju. *Cluster* potiče druge regije i lokacije da razviju vlastite vodiče – smjernice za provedbu.

Kako bi se iskoristile prednosti kretanja na međunarodnim tržištima i poboljšala vlastita izvedba, hrvatska turistička industrija mora poboljšati svoju konkurentnost. To znači lansiranje turističke industrije na poziciju gdje će biti prepoznata po sofisticiranim, raznolikim i visokovrijednim proizvodima i uslugama, uz pružanje primjetno visoke vrijednosti svim klijentima. To znači sposobnost utjecati na broj noćenja gostiju i njihovu raspoređenost tijekom godine, te na iznos novca kojeg oni troše. Poboljšanje konkurentnosti zahtjeva primjerenu cijenu uz razumnu dobit i pretpostavlja ponovno ulaganje dobiti u razvoj.

Turistička industrija osigurava Hrvatskoj značajna strana devizna sredstva –oko US $4 milijarde godišnje – međutim od relativno velikog broja stranih gostiju -- 6,99 milijuna u 2002., s 74.84 posto noćenja koncentriranih tijekom kratke ljetne sezone (lipanj-kolovoz)[1] . Ako se njime pravilno ne upravlja i planira, broj posjetitelja može predstavljati rizik za hrvatske prirodne, kulturne i društvene resurse, pri čemu visoka koncentracija u vrijeme sezone dodatno uvećava ove negativne učinke. Prijavljena potrošnja po turistu po danu u 2001 varirala je od $36 prema podacima Ministarstva Turizma do $44.12 prema podacima WTTC-a /*World Tourism and Travel Council*/. Ove brojke pozicioniraju Hrvatsku među države s najslabijom dnevnom zaradom u čitavoj regiji.[2]

Članovi turističkog *cluster*a znaju da Hrvatska može bolje, te su svjesni da je niska dnevna vrijednost po turistu rezultat nasljeđenog masovnog turizma koji nije primjeren Hrvatskoj. Postoje i drugi negativni čimbenici: nasljeđe bivšeg državnog vlasništva[3]; trajne posljedice rata; iskrivljene statističke brojke zbog sive ekonomije s neprijavljenim ili manje prijavljenim prihodima[4]. Dosadašnju praksu masovnog turizma mora zamijeniti visokokvalitetan proizvod s visokom dodanom vrijednosti koji slijedi održivu strategiju.

Cilj je ove strategije pronaći put koji održava kvalitetu hrvatskog životnog stila i zadržava te iskorištava ono što Hrvatsku čini posebnom. Centralno je pitanje vizije sljedeće: «Kako pokrenuti naš ekonomski rast i podići naš standard života ne uništivši pri tome bit Hrvatske – njenu fantastičnu prirodu, bogatstvo kulturnog nasljeđa i poseban životni stil?». Provedba ove strategije će dati odgovore i značajno pojačati vrijednost turizma u Hrvatskoj.

Shvaćanjem da konkurentna strategija «označava namjeran odabir različitog niza aktivnosti kako bi se ostvarila jedinstvena kombinacija vrijednosti», turistički je *cluster* usvojio *diferencijaciju* kao konkurentnu prednost industrije.[5] Kroz diferencijaciju, turistiučka industrija će pokušati osigurati jedinstvenu i vrhunsku vrijednost hrvatskim lokalnim zajednicama i posjetiteljima Hrvatske putem visokokvalitetnih i posebnih karakteristika svojih proizvoda i usluga.

Ovo, međutim, nije lako postići. To zahtjeva kohezivan pristup, zajedničku viziju i koordiniranu akciju između javnog i privatnog sektora, te unutar turističke industrije. Industrija ovo ne može postići sama; bit će potrebno udružiti napore državnih vlasti, turističke industrije i lokalnih zajednica. Štoviše, osim samog udruživanja snaga, potrebna su i velika novčana ulaganja jednako od strane države i industrije.

---

[1] Izvor: Hrvatski zavod za statistiku.

[2] Ove se brojke odnose samo na troškove smještaja te prehrane i pića, te općenito ne uključuju druge troškove kao što je kupovina.

[3] Privatizacija državnog vlasništva je odvojeno pitanje koje nije uključeno u ovu strategiju. Općenito, *cluster* vjeruje da bi ciljevi privatizacije turističke industrije trebale slijediti iste principe i služiti istim ciljevima kao što je predloženo u ovom izvješću (npr. strateška privatizacija bazirana na dugotrajnoj, zadržanoj vrijednosti i održivim investicijama u zajednici).

[4] Sanja Madžarević-Šujster; "Procjena utaje poreza u Hrvatskoj", Zavod za javne financije, Povremena publikacija br. 13; travanj 2002, str. 9

[5] Michael E. Porter, "Što je strategija?" /*"What is Strategy?"*/ Harvard Business Review, November-December 1996, p.64.

Hrvatska država i društvo su poznati po značajnim regionalnim razlikama. Neke su od regija bolje locirane od drugih za ostvarivanje željene promjene. Kako bi se održali usporediv tempo razvoja, održao individualitet regija i iskoristile prednosti koje su rezultat regionalne raznolikosti, od ključne je važnosti međuregionalna suradnja. Ova strategija pokušava stvoriti platformu za zajedničke napore.

Ostvarivanje visoke dodane vrijednosti i malih odljeva profita izvan zemlje u turizmu ovisi o jasnoći vizije i strategije turističke industrije i njihovom širokom prihvaćanju. Ova vizija i ova strategija nisu postavljene od strane dužnosnika ili bilo kojeg pojedinačnog člana privatnog sektora, već ih je razvio *cluster* kao cjelina.

Vizija: Autentično hrvatsko iskustvo

Vizija je hrvatskog turističkog *clustera* razviti turističku industriju temeljenu na kvaliteti, usluzi i dodanoj vrijednosti, koja objedinjuje tradiciju i fizičku ljepotu s originalnošću i koja turistima pruža ne samo priliku za sunčanje nego i za pravi kompleksni doživljaj.

Dugotrajan proces pretvaranja hrvatskog turizma u ponudu održive, integrirane, visokofleksibilne i individualne ponude usluge koja osigurava da prihodi ostanu u lokalnoj zajednici, podići će profitabilnost turizma i vremenom smanjiti masovni turizam, koji trenutno dominira tržištem i kojeg se smatra glavnim krivcem za niske prihode i neracionalno iskorištavanje prirodnih resursa.

Ova vizija za hrvatski turistički *cluster* fokusira se na predstavljanju autentičnog hrvatskog iskustva, regiju po regiju. To znači identifikaciju lokalnih turističkih proizvoda svjetske klase - iskustava, upotpunjeno opipljivom robom i uslugama – po kojima je svaka regija posebna. Predstavljanje autentičnog hrvatskog iskustva također znači povećavanje kapaciteta lokalnih poduzetnika za profit na temelju tih proizvoda, kao i povezanost tih poduzetnika s onima u javnom sektoru. U skladu s vizijom hrvatskog turističkog *clustera*, svi moraju shvatiti da su dio turističkog sustava – i to ne samo hotelijeri i tour operateri, već i vlasnici malih trgovina, restorana ili slučajni prolaznici u okviru lokalne zajednice.

Uz inicijative za ponovnim ulaganjima značajnog dijela ostvarenog profita, značajno će se poticati nova domaća i strana ulaganja, te sudjelovanje u turistikoj industriji, uz uvjet da su takva ulaganja u skladu s ciljevima ove strategije, te da se koriste i razvijaju domaći hrvatski proizvodi, poduzetnici, menadžeri i zaposlenici. To će osigurati širu promidžbu prednosti za izbirljivog potrošača, i njihovog istovremenog pretakanja u koristi za Hrvatsku, kako na nacionalnoj tako i na lokalnoj razini. Država treba prednjačiti u ovim naporima, ponovnim ulaganjem značajnog dijela prihoda od poreza dobivenih od turizma, kako bi poboljšala turističke usluge: izravno, primjerice putem promidžbe, i neizravno, kao što su ulaganja u infrastrukturu.

Država, industrija i lokalne zajednice će usvojiti pravilne stavove i poduzeti potrebne mjere kako bi se osiguralo da se prirodni, kulturni resursi, kao i resursi lokalne zajednice – koji su osnove hrvatskog identiteta – pravilno očuvaju u svim poduzetničkim naporima.

Hoteli i drugi smještajni kapaciteti će nuditi standarde usluga koji odražavaju hrvatske kulturne standarde, ali koji istovremeno ispunjavaju očekivanja ciljanih tržišta. Restorani će nuditi inovativnu kuhinju temeljenu na hrvatskoj tradiciji i lokalnim sastojcima, gradeći *image* na hrvatskoj gastronomskoj tradiciji i izloženosti povijesnim utjecajima drugih kuhinja. Tour operatori će isticati kulturne, povijesne i prirodne znamenitosti koje su jedinstvene za Hrvatsku, dok će poduzetnici koji se bave turističkim atrakcijama razviti aktivnosti koje te znamenitosti pretvaraju u iskustva svjetske klase. Arhitektonski i dizajnerski elementi svih poduzeća *cluster*a bi trebali na kreativan način slijediti hrvatski identitet i odražavati hrvatske povijesne utjecaje. Uslužne obrazovne i djelatnosti obuke u *cluster*u će na mnoge originalne načine adekvatnom interpretacijom podučiti ljude vještinama i kreativnosti potrebnima za prenošenje osjećaja međunarodnim gostima što je to Hrvatksa.

Svaki će se posjetitelj vratiti iz Hrvatske obogaćen autentičnim, jedinstvenim iskustvom i zadržati će lijepe uspomene, te će uživati u osjećaju da je dobio visoku vrijednost za potrošen novac, razmišljajući o povratku u Hrvatsku, postajući u svojoj vlastitoj zajednici izvorni promotor Hrvatske: njene prirode, kulture, i proizvoda.

Mjerljivi ciljevi

Ova vizija treba biti podržana mjerljivim ciljevima. Njeni su petogodišnji ciljevi (do 2008) sljedeći:

- Trostruko povećati dnevnu potrošnju po turistu. Četrdeset posto ovog rasta će doći od povećane potrošnje u hotelskim kapacitetima, a 60 posto od povećane potrošnje klijenata na nove i bolje turističke proizvode i usluge. Trenutna prosječna potrošnja prema WTTC statistikama iznosi US$44.12 po turistu po danu, a ciljana brojka u 2008. iznosi najmanje US$100. *Cluster* je svjestan da će dio povećanja doći od dodane vrijednosti, a dio od poboljšane fiskalne transparentnosti i boljeg prijavljivanja svih kategorija prihoda.
- Utrostručiti broj stranih gostiju u periodu od listopada do svibnja, produžujući turističku sezonu. Trenutačan broj gostiju u ovom periodu jest 762.268 ili 10.98 posto, dok je ciljana brojka najmanje 30 posto[6]. *Cluster* je svjestan da će ovaj cilj imati utjecaja i na cilj povećanja potrošnje po turistu po danu. Unatoč nižim prosječnim vansezonskim cijenama, višom prosječnom vrijednosti vanpansionskih ekskluzivnih usluga, što je obično poželjno posjetiteljima izvan sezone, može se realizirati daleko veća prosječna potrošnja.
- Udvostručiti broj turista koji posjećuju lokacije udaljene od obale i ostaju tamo smješteni više od jedne noći. Trenutačan je broj gostiju po sezoni 817.245 ili 10.89 posto, prema

[6] Izvor: Hrvatski zavod za statistiku.

noćenjima, 1,614.474 ili 3.74 posto[7], dok je ciljana brojka najmanje trostruko veća u pogledu noćenja kako bi se smanjilo opterećenje obalnih područja.

- Unaprijediti i razviti dugoročna kapitalna sredstva, koja se izravno koriste u turizmu (ne računajući održavanje), ponovnim ulaganjem US$100 milijuna dobiti od turizma godišnje, te privlačenjem US$50 milijuna novih ulaganja godišnje (posudbom, izdavanjem novih dionica, direktnim stranim ulaganjima, ne uključujući ulaganje u postojeće vrijednosne papire). Dvadeset posto ovog ulaganja će ciljati na jednostavnije mjere, kao što su razvoj proizvoda, marketing i promocija, podizanje sposobnosti ljudskih potencijala i obrazovanje. Država bi trebala kanalizirati natrag u sektor najmanje 50 posto poreznih prihoda od turizma.

Konkurentna klima

KONTEKST SVJETSKOG TRŽIŠTA

Posljednjih je godina svjetska industrija turizma zabilježila ogromne promjene. WTTC procjenjuje da turizam i putovanja danas generiraju oko US$4.5 trilijuna ukupnih gospodarskih aktivnosti, uključujući posredne i neposredne učinke, čineći time turizam vjerojatno najvećom svjetskom pojedinačnom industrijom. WTTC također procjenjuje da su, posredno ili neposredno, turizam i putovanja zaslužni za gotovo 210 milijuna radnih mjesta, odnosno, svako 12. radno mjesto u svijetu. Ovaj je rast u kasnim 90-ima prikazan u Tabeli 1. Zanimljivo je da u svim regijama, izuzev u Amerikama, rast u dolascima premašuje rast u prihodima.

SILE PROMJENA U SVJETSKOM TURIZMU

Turizam ne samo da se razvija, već i prolazi kroz sve brže promjene. Sile koje izazivaju te promjene bitne su za svjetski turizam i za tržište na kojem Hrvatska konkurira. Najvažnije među njima su diferencijacija proizvoda, obrazovanje i obuka, novi organizacijski odnosi, tehnologija, te marketing i promidžba.

---

[7] Izvor: Hrvatski zavod za statistiku

Tabela 1
Međunarodni turistički dolasci i prihodi od turizma, u svijetu i prema regijama, za godine 1995, 1999 i 2000

	Međunarodni turistički dolasci (u mil.)			Prosječni godišnji porast (%)		Međunarodni turistički prihodi (US$ milijardi)			Prosječni godišnji porast (%)	
	1995	1999	2000	'95 - '00	'99 - '00	1995	1999	2000	'95 - '00	'99 - '00
Svijet	565.4	650.4	698.8	4.3	7.4	406.2	455.4	475.8	3.2	4.5
Afrika	20.1	26.5	27.6	6.5	4.2	8.1	10.3	10.7	5.7	3.9
Obje Amerike	108.9	122.2	129.0	3.4	5.6	99.7	122.4	136.4	6.5	11.4
Istočna Azija i Pacifik	81.4	97.6	111.9	6.6	14.7	74.5	75.2	82.5	2.1	9.7
Europa	338.4	380.2	403.3	3.6	6.1	212.8	233.1	231.5	1.7	-0.7
Srednji istok	12.4	18.2	20.6	10.7	13.2	7.6	9.8	9.7	5.0	-1.0
Južna Azija	4.2	5.8	6.4	8.8	10.3	3.5	4.6	5.1	7.8	10.9

IZVOR: *World Tourism Organization, Tourism Market Trends 2001; i Tourism Highlights 2001 (ažurirano)*

Diferencijacija proizvoda

Kako se marketing i distribucija danas uglavnom oslanjaju na Internet, turisti sve više konkretnu fizičku imovinu, poput hotelskih soba i ostale ponude, doživljavaju kao potrošnu robu. Današnji turisti traže kompletno turističko iskustvo, koje nudi jedinstvene usluge, okruženje i događanja. Pokušavajući odgovoriti na ove zahjeve, tour operateri nastoje učiniti svoju ponudu raznolikom. Kako se razvijaju novi proizvodi a odredišta pozicioniraju u novim segmentima tržišta, kvaliteta postaje sve značajnija. Da bi održale kakvoću, mnoge zemlje jasno definiraju i diferenciraju svoje turističke proizvode.

Obrazovanje i obuka

Sofisticiraniji, bolje informirani i sve zahtjevniji turisti traže zaposlenike i menadžere u turizmu koji mogu funkcionirati u informacijski orjentiranom svijetu raznolike ponude proizvoda. No, svjetska industrija turizma suočava se s manjkom kvalificirane radne snage, osobito one visoko i više obrazovane. Jedan način rješavanja tog problema je učenje putem Interneta i prilagođene obuke, te korištenjem drugih multimedijalnih alata za razvoj sposobnosti na svim zaposleničkim razinama. Razvoj ljudskih resursa u turizmu će naglašavati sposobnost konkurentnog korištenja informacijske tehnologije, kao i promišljanje i donošenje odluka, čineći time odmak u odnosu na orijentiranost uglavnom na tehnička, operativna znanja.

Novi organizacijski odnosi

Do organizacijskih promjena dolazi među tvrtkama iz turističke industrije, između države i privatnog sektora, te između turista i odredišta. Promjene do kojih dolazi unutar i između tvrtki nanovo definiraju granice i oblike suradnje i konkurencije. Informatička tehnologija je globalizirala turistička tržišta i protok informacija te povećala kontrolu poslovanja. Veći

pristup kapitalu diljem svijeta globalizirao je protok sredstava i otvorio put ka korporativnim spajanjima i pripajanjima te inovativnom restrukturiranju i financiranju fizičke turističke imovine i operacija. Rezultat toga je konsolidacija - globalna zrakoplovna udruženja, tour operateri i hotelski lanci (*brandovi*). Turizam je danas pravi svjetski biznis, a uspješne su tvrtke ili dovoljno velike da djeluju globalno, ili dovoljno specijalizirane da djeluju u određenoj niši na tržištu, usmjeravajući svoj globalni marketing na točno određenu klijentelu. Ta dva moćna trenda nastoje sve više istisnuti srednje i manje tvrtke s tržišta.

Tehnologija

Tehnologija je danas možda najsnažnija sila promjene u turističkoj industriji, koja dominira i oblikuje sve druge sile. Turizam je oduvijek industrija pokretana razvojem tehnologije. Masovni turizam nastao je paralelno s razvojem civilnih zrakoplova u 1960-tima koji su imali mogućnosti za duge letove, što je omogućilo brzo putovanje oko svijeta, a daljnji razvoj zrakoplovnih flota snizio je realnu cijenu putovanja zrakoplovima, čineći turizam jeftinijim i konkurentnijim. To je bila prva tehnološka revolucija.

Informatička tehnologija, osobito Internet, također drastično mijenja odnos između turista i odredišta. Turisti sada imaju direktan pristup informacijama o odredištima i mogu provoditi *on-line* transakcije. Stjecanje novih znanja, sofistikacija i moć individualnog turista potiču i praćena su rastućom sofisticiranošću turističkog poslovanja i lokalnih turističkih organizacija. Putničke agencije i tour operateri moraju pružati usluge koje, u takvom dinamičnom okruženju, nude točno određenu vrijednost analogno zahtjevu turističkih potrošača.

Novi marketinški promotivni pristupi

Svjetska turistička organizacija /*WTO*/ procjenjuje da se putem Interneta trenutno uplaćuje 15 posto ukupnog broja turističkih putovanja, te da će taj udio u idućih pet godina narasti na 20 do 25 posto[8]. Dok je za veći dio *on-line* prodaje zaslužna Sjeverna Amerika, Svjetska turistička organizacija očekuje da bi druge regije, osobito Europa, mogle brzo uhvatiti korak i postati turistička tržišta koja se baziraju na Internet poslovanju. To znači da se može očekivati da će Internet portali za marketing i promidžbu turizma postati pravilo. Ovo također znači da se tržišni sudionici suočavaju s novim izazovima i novim mogućnostima, uključujući metodu prepoznavanja potencijalnog turista i analiziranja njegovih potreba, iskorištavanja izobilja podataka istraživanja tržišta koji se mogu naći na Internetu, prilagođavanje marketinških poruka klijentu i djelovanja putem višestrukih marketinških kanala za njihovu distribuciju, sve to uz smanjenje troškova.

---

[8] Vidi World Tourism Organization Business Council, *E-Business for Tourism:Practical Guidelines for Destinations and Businesses.* Madrid: WTO, 2001.

HRVATSKI TRŽIŠNI KONTEKST I PROFIL SEKTORA

U Hrvatskoj je turizam najveći poslodavac, glavno uporište hrvatskog gospodarstva, te njegov najveći izvor prihoda inozemnih valuta. Korištenjem tradicionalnih parametara turističkih posjeta i rasta prihoda, Hrvatska je iskoristila globalni 'boom' putovanja tijekom posljednjih 50 godina, ali je uvijek doživljavana kao jeftino odredište. Najveći izazovi pred kojima se Hrvatska nalazi glede turističke konkurentnosti su unutarnja politika i domaći mentalitet, a ne neka vanjska prijetnja. Ideološka je predanost pružanju jeftinog odmora europskoj radničkoj klasi ukorijenjena i otporna na promjene. Hrvatska turistička industrija je veći dio prošlog stoljeća pratila je strategiju orijentiranu na tržište masovnog turizma, s čijom praksom se nastavlja i danas, premda su mnogi poduzetnici i lokalni dužnosnici diljem zemlje svjesni da ta strategija nije najbolja za Hrvatsku. Danas, međutim, ti su izolirani pokušaji da se promjeni paradigma hrvatskog turizma dobili na zamahu, te će se, ako im se dozvoli procvat, klima konkuretnosti morati radikalno promijeniti.

Na neki su način dimenzije globalnog turističkog fenomena zabilježene i u Hrvatskoj, za vrijeme bivše Jugoslavije. Turizam se u Hrvatskoj razvijao tijekom većeg dijela razdoblja nakon drugog svjetskog rata sve do 1986, pri čemu je kontinuirano bilježen rast noćenja. Budući je Jugoslavija bila otvorenija od većine zemalja s onu stranu Željezne zavjese, građeni su hoteli koji su zadovoljavali rast potražnje i s Istoka i sa Zapada. Veći dio tih smještaja bio je orjentiran na tržišta manje platežne moći, ali i na posebnu nišu tržišta zemalja kao što su Nizozemska, Belgija i Njemačka, koje prakticiraju nudistički i klasični tip odmora u kampovima.

Od 1986. do 1990. došlo je do postupne stagnacije jer turistička ponuda u Hrvatskoj nije pratila promjene obrazaca potražnje. To je, ponajviše, značilo neodržavanje fizičkog prostora u skladu sa suvremenim kretanjima i u stanju potrebnom za zadovoljenje sve zahtjevnijih standarda diskontnih zapadnoeuropskih turoperatora. Kako su se u to vrijeme kao nova turistička odredišta počeli isticati Karibi, Turska i Sjeverna Afrika, Hrvatska je kao odredište postajala sve neinteresantnija. Potom je, s dolaskom 1991. i rata, došlo do značajnog pada posjeta – trend nastavljen sve do 1999., osim u nekim segmentima nautičkog turizma. Godina 2000. je bila godina normalizacije, sa 6 milijuna turista i svim kapacitetima u funkciji tijekom sezone, dok je u 2001. zabilježen čak i skroman rast.

Preliminarne statistike Ministarstva turizma za 2002., za koje je korištena nova računovodstvena metoda (satelitska bilanca), pokazuju 10-postotan rast broja dolazaka i drastično povećanje ekonomskih koristi turizma za hrvatsko gospodarstvo u odnosu na godine koje su prethodile – 8 milijardi dolara u usporedbi s 3 milijarde. Unatoč tome, ukupan broj dolazaka i ostvarena turistička potrošnja u 2002. nisu utjecali na povečanje životnog standarda i profitabilnosti poduzetnika.

Hrvatska posjeduje značajne turističke prednosti. To su u prvom redu kulturna baština od antike do danas, spektakularne prirodne atrakcije obale s 1.185 otoka, blizinu glavnim gradskim središtima, te klimu ugodnu i za osobni užitak i za bogatu poljoprivrednu proizvodnju. Vino, masline i druga klasično mediteranska hrana, u kombinaciji s izuzetnim plodovima mora i tartufima na sjeveru zemlje, pružaju izvanredan dodatak odmoru u bilo

kojem dijelu zemlje. Spoji li se to s njezinom bogatom poviješću i kulturom, te stoljetnom tradicijom ugostiteljstva, teško je shvatiti zašto je Hrvatska zapela na poziciji jeftinog odredišta.

Ima, međutim, i nekih prednosti u tome što se Hrvatska nije pretvorila u popularnije odredište. Iako je dugo vremena bilježila veliku posjećenost tijekom ljetnih mjeseci, nikada nije došlo do pretjerane gradnje. Činjenica da je dalmatinska obala vrlo slabo poslovala tijekom proteklih 10 godina, kada su mnoga druga odredišta postala mega-popularna (na primjer Kankun, gdje se posljednjih godina broj kreveta povećavao za 25,000 godišnje; ili sličan fenomen u Sharm el Sheiku na Crvenom moru), znači da tamo nema vizualnog ili prikrivenog zagađenja okoliša vezanog uz turističku infra i suprastrukturu. To Hrvatskoj daje priliku da se sada usmjeri na praćenje najnovijih trendova - razvijanje održivosti.

Unatoč svojim prednostima, Hrvatska je pozicionirana kao jeftino turističko odredište što privlači turiste koji malo troše a koje okupljaju tour operateri masovnog turizma. Prema podacima međunarodne tvrtke za turistički konzalting s predstavništvom u Hrvatskoj Horwath International, prosječna cijena po sobi u najvećim hotelima u zemlji ostala je na razinama od između 35 do 40 eura, što je među najjeftinijima u Europi posljednjih godina.

Postoji ogroman pritisak na hrvatsku turističku industriju da se iskoristi stara hrvatska tradicija stavljanja "glava u krevete" neovisno o marginalnom prihodu (ili trošku) njihovog boravka, sve zbog potrebe da se brzo zaradi strana valuta. Svaka i najmanja količina valute koja se može dobiti od turizma osigurava tako trebanu stranu valutu, ali je fokusiranje na kvantitativne pokazatelje turističkog prometa, bez jasnog razumijevanja učinka na zajednicu i okoliš, neodrživo.

Jasno izraženi cilj Ministarstva turizma tijekom 2002. bio je promicati kvalitetan turizam poticanjem lokalnih obitelji na razvoj malih hotela koji su ekološki, društveno i gospodarski održivi. To je vrlo ohrabrujuć znak, izuzev činjenice da nije napravljen radikalan otklon od politika koje djeluju u suprotnom smjeru. Na primjer, davanje inozemnim turoperatorima financijskih poticaja za masovno dovođenje turista u Hrvatsku kroz posljednjih godina, a promidžbeni se proračun velimim djelom troši u zemljama i na mjestima s interesom za masovni turizam.

Unatoč tome, došlo je do pomaka u smjeru razvijanja turizma veće dodane vrijednosti, uglavnom u Istri, gdje se moderno orjentirani vlasnici hotela također bave organskom poljoprivredom, promidžbom visokokvalitetne gastronomije i drugih projekata održivog razvoja. Protekle su se godine počele razvijati značajne mogućnosti za poboljšanja te pomoćne komponente za razvoj *cluster*a, i nastavljaju se unapređivati. Svoje su prisustvo u turističkoj industriji posebno povećali proizvođači vina i hrane, te bi Hrvatska trebala nastaviti graditi na tom trendu, uključujući druge specijalizirane proizvode, kao što su nautički turizam, kulturni turizam i lječilišni turizam.

Od stjecanja nezavisnosti, Vlada nailazi i na druge, još veće izazove. Privatizacija je jedna od težih usljed ogromnog broja i dalje zaposlenih u odavno neprofitabilnim hotelima. Vlada i dalje u svojem vlasništvu ima na stotine turističkih kompleksa. Njihov je proces

prodaje već započeo, ali s raznolikim rezultatima. Neki su zadržani u istom stanju u kojemu su bili, kako bi ih se iskoristilo za brzo ostvarivanje brzog profita pružanjem ugostiteljskih usluga najnižem tržišnom segmentu. Drugi, poput onih u kolekciji Rivijera Holding hotela, već su doživjeli nadgradnju a tijekom bi idućih pet godina u njih trebalo biti uloženo oko 10 milijuna dolara godišnje. Drugi su, pak, kao što je hotel Excelsior u Dubrovniku, doživjeli značajnu obnovu i povrat nekadašnjeg statusa pet zvjezdica, nekadašnjih najsvjetlijih hrvatskih zvijezda.

Hrvatska nacionalna turistička zajednica ima 15 ureda u inozemstvu i raspolaže s proračunom od otprilike 15 milijuna dolara godišnje. Zajednica je sudjelovala na 56 međunarodnih izložbi i sajmova. Orjentirana je na europske zemlje sjeverozapadno od Hrvatske: Italiju, Njemačku, Sloveniju, Belgiju, Nizozemsku, Veliku Britaniju, Skandinaviju, i Francusku. Mnogi smatraju najveće svjetsko tržište, američko, previše osjetljivim, što može biti i istina nakon terorističkih napada 11. rujna. No, SAD bez obzira osigurava najveći broj bogatih individualnih putnika te Hrvatska mora ciljati i na ovo i druga (udaljena) tržišta već u bliskoj budućnosti.

Mnogo je prepreka brzom preokretu u turističkoj industriji u Hrvatskoj. Slabost kvalitete proizvoda i usluge i nedostatak sposobnosti menadžmenta ne mogu se izliječiti preko noći. Prisutan je i ozbiljan problem pretjerane zaduženosti postojećih hotela. No, Hrvatska također uživa i gore navedene prednosti. Profesionalni marketing mogao bi pritom biti od velike pomoći.

Javni je sektor izrazio spremnost da zajedno s privatnim radi na razvoju i provedbi programa temeljenih na kvaliteti, poput Certifikata autentičnog turizma. Prvi korak u tom smjeru predstavlja program Ministarstva turizma za financiranje obnove i unaprijeđenja malih, kulturološki prepoznatljivih hotela. Ti se jeftini krediti promiču kao pomoć poduzetnicima koji si inače ne bi bili u stanju priuštiti ulaganja u razvoj autentičnosti svojih posjeda. No, osim što su ti krediti usmjereni isključivo na male hotelske strukture, ne postoji niti jedan drugi kriterij za odobrenje korištenja sredstava iz zajmova kojim bi se osiguralo očuvanje i razvoj autentičnosti. Premda kreditni programi poput ovog mogu biti korisni, industrija se mora početi pripremati za djelovanje u svijetu u kojemu nema direktnog subvencioniranja, budući da Hrvatska počinje usklađivati svoje sustave s onima Europske unije.

Neiskorišteni potencijal

Kakvi god da bili izazovi, hrvatska turistička industrija ima resurse koji su potrebni kako bi postala mnogo više konkurentna. Hrvatska ima velie rezerve turističkih resursa i čitav niz bogatstava za privlačenje turista, uključujući

- Stratešku lokaciju, dobru pristupnost tržištima koja generiraju najveći broj turista u Evropi i (u budućnosti) u Sjevernoj Americi i Srednjem istoku;
- Nedirnuti okoliš, od otoka i planina do ravnica i šuma;
- Jedinstvenu i raznoliku floru i faunu;

- Bogato kulturno nasljeđe umjetnosti, običaja i kulinarskih specijaliteta;
- Fascinantnu i bogatu povijest koja datira od starih Grka, pa čak i ranije (predhistorija) a koja je vidljiva u milenijskom kontinuitetu do današnjih dana ; i
- Visok stupanj pismenosti i obrazovnih standarda, uključujući velik broj ljudi koji govore njemački, talijanski i engleski.

Osim toga, veličina zemlje omogućava obilazak velikog broja znamenitosti u jednom jedinom putovanju. Hrvatska je prirodna «paket destinacija». Zapravo, turistička industrija Hrvatske ima velik potencijal rasta – ako bi se industrija mogla adekvatno transformirati i postati više konkurentna.

Strategija održivog turizma u Hrvatskoj

Vrijednosti hrvatskog turističkog *clustera* potječu iz stoljetno duge povijesti Hrvatske i njene današnje realnosti. One se baziraju na ponosu hrvatskog naroda njihovom državom, njenom prirodom, kulturom i društvom, te se osnivaju na čvrstom uvjerenju da se ova bogatstava moraju razotkriti svijetu i podijeliti s posjetiteljima. Ova bogatstva moraju pridonjeti bogatstvu hrvatskog naroda, kako poslovnom tako i društvenom, ali se ne smiju iskoristiti za kratkotrajnu zaradu i moraju se očuvati za buduće generacije.

Ove ključne vrijednosti se manifestiraju u Glavnim načelima turizma u Hrvatskoj. Ova načela se oslanjaju na globalno prepoznata načela Svjetske turističke organizacije /WTO-a/[9] i ICOMOS-a[10], koja imaju izvorišta u idealima i načelima globalne zajednice; ona su profilirana kako bi odgovorila na realnosti Hrvatske i viziju *clustera*

GLAVNA NAČELA

Osobnost, raznolikost, kulturne veze. Turizam će se graditi i održati na autentičnoj jedinstvenosti Hrvatske, raznolikosti njenih regija, povijesnih i kulturnih veza.

Održivost. Turizam u Hrvatskoj će osigurati održivost prirode, kulture i kulturnog nasljeđa, te održati trajnu društveno-gospodarsku ravnotežu i živuće lokalne zajednice. Poslovno okruženje za turističke usluge bit će otvoreno, liberalno i transparentno dok će kontrola koju društvo ima nad održanjem prirodnih, kulturnih i društvenih resursa biti zakonom određena, eksplicitna, te osmišljena i provedena u bliskoj suradnji s hrvatskim gospodarstvom i društvom.

Integracija turizma za kvalitetu života. Turizam će se tretirati kao polivalentnio aspekt gospodarstva i života, a ne kao samostojeći gospodarski sektor. Javne vlasti će jednako poticati i promicati sve mjere koje pomažu u razvoju održivog turizma, kao što su ona

---

9 Principi Globalnog etičkog kodeksa za turizam (http://www.world-tourism.org/projects/ethics/principles.html)
10 ICOMOS Povelja međunarodnog vijeća za spomenike i lokalitete kulturnog turizma (http://www.icomos.org/tourism/charter.html).

prijevoza ili privatizacije. Turističke usluge će biti integrirane u život i gospodarstvo države a pogotovo unutar lokalnih zajednica turističkih odredišta.

Kvaliteta usluge. Turističke usluge će nuditi bogato, autentično, jedinstveno iskustvo za adekvatnu cijenu, zadržavajući razumnu dobivenu vrijednost *(percieved value)*, težeći povećanju kvalitete kao u Standardima kvalitete destinacija, proizvoda i usluga WTO-a[11].

Dobrovoljno sudjelovanje. Svaka zainteresirana strana u turizmu ili grupa unutar turizma imaju pravo tražiti zadovoljavanje svojeg legitimnog interesa, poslovnog ili nekog drugog, kako pojedinačno tako i u suradnji s drugim zainteresiranim stranama. Javne vlasti, gospodarske grupacije i zajednice obećavaju da će se boriti za duh slobodne konkurencije i osigurati «ravnopravne preduvjete» za realizaciju takvih legitimnih interesa. Iako svi mogu biti pozvani da dijele vrijednosti, slijede načela, i pokažu svoje interese i planove, nitko neće biti prisiljen na nedobrovoljno sudjelovanje u organiziranim aktivnostima.

Svi zajednički ciljevi zainteresiranih strana u hrvatskoj turističkoj industriji, te inicijative i projekti osmišljeni za ostvarivanje ciljeva od zainteresiranih strana, uspoređivat će se u pogledu njihova poštivanja s ovim Glavnim načelima.

STRATEŠKI CILJEVI

Strateški ciljevi postavljaju smjernice za aktivnosti prema realizaciji vizije turističkog sektora slijedeći njena glavna načela. Oni se također poklapaju s gospodarskom,društvenom i ekološkom dimezijom održivog turističkog razvoja, kako je to izneseno u izvješću *Turizam*: *Industrija kao partner održivog razvoja* na Svjetskom samitu o održivom razvoju /*WSSD*/ u 2002.[12] godini. Oni se preklapaju i vezani su jedan za drugog kako bi se postiglo usklađenje uloženih napora. Oni vode ka održivom turizmu u Hrvatskoj zasnovanom na kvaliteti, imajući u vidu 5-8 godišnju perspektivu. Kako se ovi ciljevi postižu ili prestaju biti važni usljed unutarnjih ili vanjskih promjena u turizmu u Hrvataskoj, formirati će se drugi ciljevi kako bi poslužili Glavnim načelima.

1. Provedba integriranog upravljanja resursima

   A. *Sadržaj*

   - Izraditi, postaviti i provesti integrirano očuvanje uz lokalno sudjelovanje, te upravljanje kulturnim i prirodnim nasljeđem destinacije.
   - Orjentirati nacionalni okvir planiranja i zakonodavstva ka ostvarenju ovog cilja;
   - Usvojiti regionalnu i lokalnu provedbu.

---

11 WTO Standardi kvalitete (http://www.world-tourism.org/quality/quality_menu.html)

12 Tourism: Industrija kao partner održivog razvoja; Izvješće koje je objavio World Travel & Tourism Council, International Hotel & Restaurant Association, International Federation of Tour Operators, International Council of Cruise Lines and the United Nations Environment Programme za WSSD 2002 u Johannesburgu;

B. *Rezultat.* Prirodni, kulturni i resursi zajednice bit će očuvani dok ih se prezentira gostima; ovi će resursi biti iskorišteni za ekonomski razvoj zajednice; poslovna i lokalna zajednica bit će blisko uključene u upravljanju ovim resursima.

2. Osigurati sudjelovanje svih zainteresiranih strana, posebice lokalnih zajednica, te izgraditi njihove podsustave za sudjelovanje u turizmu, poboljšavajući time kvalitetu života.

   A. *Sadržaj*

   - Prenijeti procese donošenja odluka o turizmu i povezane aktivnosti na regionalne i lokalne razine gdje je to moguće;
   - Pomagati lokalnih malim i srednjim poduzećima uklanjajući prepreke i nudeći obrazovanje i obuku kako bi se stvorile poslovne mogućnosti i mogućnosti zaposlenja;
   - Razvijati prometnu, komunalnu, obrazovnu i zdravstvenu infrastrukturu na lokacijama na koje utječe sezonski turizam, kao što su otoci.

   B. *Rezultat*: Imajući koristi od turizma kroz sudjelovanje i doprinošenje kvaliteti i autentičnosti usluge, živuće će, uravnotežene i održive lokalne zajednice napredovati kao turističke destinacije.

3. Oslobađanje kreativnosti u turizmu i uslugama olakšavanjem interakcije između klijenta, poduzetnika i zajednice.

   A. *Sadržaj*

   - Povezati razvoj proizvoda i marketing turističkih destinacija s trajnom obukom i profesionalnim razvojem, usvajajući kreativnost poduzetnika, zaposlenika, te zajednica uključenih u turističke usluge putem poticaja, nagrada i slično.
   - Osmisliti i ustanoviti okruženje za kreativan razvoj novih proizvoda i poboljšanje usluga na četiri međupovezane razine:

     1. Usluga;
     2. Poslovanje i zajednica – klijenti i grupe klijenata;
     3. Lokalitet/regija – ciljana tržišta;
     4. Nacionalna razina – globalno tržište.

     Okolina bi trebala graditi na komparativnim prednostima hrvatskog turizma – prirodi, kulturi, zajednici – pozivajući i pomažući reakciju i sudjelovanje klijenata na razvoju proizvoda, koristeći reakcije klijenta za inspiraciju i prilagođavanje originalnog turističkog proizvoda i usluga na ove četiri razine

   B. *Rezultat:* Bolje međusobno razumijevanje između sektora turizma, zajednice i klijenta; bolje ciljanje individualnih klijenata i tržišta; veća kvaliteta inovativnih, raznolikih, individualnih proizvoda – time i veća vrijednost za poduzetnike i koristi za lokalne zajednice; povećana uočena vrijednost turističkih proizvoda i usluga; povećana konkurentnost Hrvatske, njenih regija i lokaliteta

4. Ujedinjavanje/sinergija radnji javnog i privatnog sektora.

   A. *Sadržaj:* imajući na umu razlike interesa i zadatke javnih vlasti, privatnih poduzeća i lokalnih zajednica.

      - Prenošenje ideja između ovih sektora gospodarstva i udruživanje snaga na strateškoj razini i u pogledu inicijativa koje su pozitivne za svakoga, zadržavajući duh natjecanja i *fair play*,
      - Uklanjanje administrativnih zapreka za poslovanje,
      - Prebacivanje, gdje je moguće, kontrole i samokontrole na zajednicu,
      - Izgradnja kapaciteta zajednice da može preuzeti odgovornosti, smanjujući potrebu za trošenjem državnih resursa.
      - Kombinirati, gdje je moguće, javna i privatna ulaganja u javnu infrastrukturu,
      - Proširiti i stvoriti inicijative za transparentnost i ponovno ulaganje, podržavati izgradnju podsustava.
      - Postaviti jasne i moderne zakonodavne okvire, posebice u sektoru financija i poduzetništva, uklanjajući prepereke za približavanje kapitalu, te osiguravanje osnova za brži obrt sredstava kroz institucije stečajeva,
      - Održati koheziju politike u različitim sektorima povezanima s turizmom.

   B. *Rezultat:* Bolje usmjereni i učinkovitiji javni rashodi; umanjeni stupnjevi rizika za ulagače i poduzetnike; uključivanje lokalne zajednice u turističke poduhvate; bolja kvaliteta i veća autentičnost turističkog proizvoda.

5. Postizanje ravnoteže međuregionalne suradnje i konkurencije.

   A. *Sadržaj*

      - Suradnja regionalnih javnih tijela i poslovanje na razini nacionalne strategije, međuregionalna razmjena iskustva, te slobodan protok ljudskih vještina i kapitala;
      - Potaknuti kohezivan razvoj i upravljanje turističkim ponudama uključujući planove puta kroz regije;
      - Razviti komptatibilna usporedbu kvalitete;
      - Poticati konkurenciju u kreativnosti i izvedbi.

   B. *Rezultat:* Prikazivanje jedinstvenog imidža i plasmana proizvoda Hrvatske , kao jedinstvene, ali ipak raznolike makroregije uz visokokvalitetne, fleksibilne, individualne usluge, koje svakome pružaju autentično iskustvo. Kohezivni razvoj regija u pogledu kvalitete turizma i konkurentnosti.

Sve inicijative i projekti bit će procijenjeni u pogledu njihovog doprinosa u postizanju ovih strateških ciljeva. Ciljevi moraju biti sagledani u odnosu jednoga prema drugome, ali različite agencije moraju postaviti njihove prioritete. *Cluster* će pregledavati i usaglašavati ciljeve godišnje.

Regionalni ogranci *clustera* će odrediti zadatke koji su specifični za njihovu regiju kako bi dopunili ove ciljeve i zatim će ih poredati prema prioritetu u skladu s potrebama regije.

Provedba održive turističke strategije u Hrvatskoj

Strategija održivog turizma u Hrvatskoj je stvorena kako bi se povećale ekonomske dobrobiti koje država dobija od turizma i istovremeno kako bi se gradilo i gospodarilo na osnovama očuvanja resursa i koncepta održivog razvoja. Način provedbe ove strategije je u glavnim crtama iznesen u odvojenom materijalu za raspravu – Konzultiranje zainteresiranih stana o nacionalnim inicijativama za provedbu Strategije održivog turizma u Hrvatskoj – za zainteresirane strane sa molbom da ih razmotre i rasprave u sklopu nekoliko nacionalnih inicijativa. Unutar svake od ovih inicijativa nude se specifični projekti akcije za iskorištavanje prednosti ponuđenih mogućnosti u turizmu. Specifične nacionalne inicijative imaju izvorište u diskusijama s *clusterom*, a razvile su ih radne grupe osnovane za svaku kategoriju. Pretpostavlja se da će Vlada Republike Hrvatske i nacionalne organizacije usvojiti, podržati i dopuniti ove inicijative i projekte.

Nacionalne će inicijative dopuniti regionalne i multilateralne inicijative koje će razvijati svaka regija u *clusteru*. Projekti će se susretati s ovim nacionalnim i regionalnim inicijativama, ujedinjujući aspekte istih prema potrebi. Oni će biti provedeni individualno od strane poduzetnika ili njihovih partnerstava, privatno-privatnih i javno-privatnih.

Ovi projekti mogu prihvatiti sektorne strategije i programe. Gotovo sve države i regije imaju postojeće turističke marketinške strategije i planove, kao npr. za održivi turizam u zaštićenim područjima i za kulturni turizam. Primjerice, Novi je Zeland donio Strategiju turističkog istraživanja i razvoja. Udruženje lokalnih vlasti u Ujedinjenom kraljevstvu je predložilo materijal za raspravu o kulturi i turizmu u današnjem Dobu znanja (tzv. *Learning Age*). Neke su države, kao Škotska i Irska stvorile mreže i agencije za trajno učenje i obuku u turizmu.

Mnoge su države sa značajnim regionalnim različitostima razvile regionalne turističke strategije. Tasmanija u Australiji je razvila čitav niz strategija i programa za podršku provedbi takvih regionalnih strategija: prehrambena i vinska strategija, program posebnih interesa, program za tržišne niše, te program izletničkog i avanturističkog turizma. Nova Škotska u Kanadi je pak razvila e-marketinšku strategiju.

Obilne su mogućnosti za poduzimanje akcije. Odluka o tome koje inicijative prve provesti na nacionalnoj i regionalnoj razni sada leži na zainteresiranim stranama u hrvatskom sektoru turizma, kao i odluka o tome tko treba poduzeti različite akcije.

Dodatak A. Članovi *clustera*

Tonči Antičević

Davor Cvitanović

Mario Dagelić

Jurica Dužević

Goran Ergović

Ante Čićo Ganza

Stanko Gejić

Visko Haladić

Nansi Ivanišević

Zoran Katić

Šime Klarić

Goran Kovačević

Petra Lemišić

Srđan Mladinić

Jure Mula

Vedrana Perić

Zlatan Plenković

Vedran Pražen

Jasna Deličić-Radonić

Siniša Rudelj

Božo Sinčić

Julije Skelin

Dane Slamić

Mario Tomasović

Duško Veža

Ivan Zec

Te mnogi drugi poduzetnici koji su svojim sudjelovanjem u radionicama i sastancima prenjeli svoje ideje, razmišljanja i kreativna riješenja te doprinjeli stvaranju ove strategije te radu clustera.