

Željko Trezner

ODGOVORNO PODUZETNIŠTVO U SUVREMENOM TURIZMU

Priručnik za razvoj
novih turističkih proizvoda
i pokretanje
poduzetničkog pothvata

Željko Trezner

ODGOVORNO PODUZETNIŠTVO U SUVREMENOM TURIZMU

Priručnik za razvoj novih turističkih proizvoda
i pokretanje poduzetničkog pothvata



Grad Solin

Solin, 2019.

Naslov:	Odgovorno poduzetništvo u suvremenom turizmu, priručnik za razvoj novih turističkih proizvoda i pokretanje poduzetničkog pothvata
Naručitelj i nakladnik:	Grad Solin Stjepana Radića 42 21210 Solin
Izvršitelj:	Ferial d. o. o. za multimedijske i poslovne usluge Stjepana Radića 12 47000 Karlovac
Autor:	Željko Trezner, mag. rel. int. et dip.
Recenzenti:	dr. sc. Izidora Marković Vukadin, dr. sc. Davor Perkov, dr. sc. Marija Valčić
Lektura i korektura:	Ivančica Šebalj, prof.
Fotografije:	Jakov Teklić
Naslovnica:	Natalija Parlov Una, mag. rel. int. et dip.
Grafičko oblikovanje i prijelom:	Zrinka Jug PARLOV Digital Intelligence, Zagreb

Ova publikacija objavljena je u elektroničkom obliku.

Solin, listopad 2019.

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001045144.

ISBN: 978-953-58517-3-8

Ova publikacija nastala je uz financijsku podršku Europske unije. Sadržaj publikacije je isključiva odgovornost Grada Solina i ni u kojem slučaju ne predstavlja stavove Europske unije.

SADRŽAJ

O PROJEKTU	7
1. OSMIŠLJAVANJE ODRŽIVIH TURISTIČKIH PROIZVODA U SUVREMENOM MEĐUNARODNOM TURIZMU	9
UVOD	10
1.1. OBILJEŽJA SUVREMENIH MEĐUNARODNIH TURISTIČKIH KRETANJA	11
1.2. PROMJENE KOJE POKREĆU TRENDOVE U TURIZMU I NJIHOVE POSLJEDICE	12
1.3. VRSTE I OBILJEŽJA NAJVAŽNIJIH TRENDOVA U SUVREMENOM TURIZMU	14
1.4. RAZVOJ TURISTIČKIH PROIZVODA U SKLADU S TRENDOVIMA	17
1.5. RAZVOJ TURISTIČKIH PROIZVODA U SKLADU S NAČELIMA ODGOVORNOG TURIZMA	9
1.6. OSMIŠLJAVANJE TURISTIČKIH PROIZVODA KOJI DOPRINOSE CILJEVIMA ODRŽIVOG RAZVOJA	21
PREPORUKE I PRIMJERI IZ PRAKSE	26
BIBLIOGRAFIJA	27
2. PROCES RAZVOJA NOVIH ODRŽIVIH TURISTIČKIH PROIZVODA	29
UVOD	30
2.1. ANALIZA ATRAKCIJSKE OSNOVE TURISTIČKE DESTINACIJE	31
2.2. DONOŠENJE ODLUKE O TURISTIČKOM PUTOVANJU	33
2.3. ODABIR ODRŽIVIH ALTERNATIVA	36
2.4. KREATIVNOST, KREATIVNO RAZMIŠLJANJE I INOVACIJE U RAZVOJU NOVIH TURISTIČKIH PROIZVODA	39
2.5. RAZVOJ TURISTIČKIH PROIZVODA U PODRUČJU KREATIVNIH DJELATNOSTI I KREATIVNOJ EKONOMIJI	42
2.6. RAZVOJA IDEJA ZA NOVE TURISTIČKE PROIZVODE PRIMJENOM KONCEPTA DESIGN THINKING	44
PREPORUKE I PRIMJERI IZ PRAKSE	48
BIBLIOGRAFIJA	49

SADRŽAJ

3. RAZRADA SASTAVNICA POSLOVNOG MODELA, MARKETINŠKOG I POSLOVNOG PLANA	51
UVOD	52
3.1. OSMIŠLJAVANJE POSLOVNOG MODELA	53
3.2. SASTAVNICE POSLOVNOG MODELA KOD PRIMJENE KONCEPTA PLATNA POSLOVNOG MODELA	54
3.3. DEFINIRANJE POSLOVNOG MODELA KOD PRIMJENE KONCEPTA PLATNA POSLOVNOG MODELA	57
3.4. ULOGA POSLOVNOG I MARKETINŠKOG PLANA U POSLOVANJU MALIH PODUZEĆA I MIKROPODUZEĆA	60
3.5. SASTAVNICE OBJEDINJENOG POSLOVNOG I MARKETINŠKOG PLANA ZA NOVE TURISTIČKE PROIZVODE	62
3.6. RAZRADA NAJVAŽNIJIH ELEMENATA OBJEDINJENOG POSLOVNOG I MARKETINŠKOG PLANA ZA NOVE TURISTIČKE PROIZVODE	65
PREPORUKE I PRIMJERI IZ PRAKSE	70
BIBLIOGRAFIJA	71

O PROJEKTU

Projekt RiTour – „Valorizacija kulturne i prirodne baštine kroz prekograničnu suradnju urbanih turističkih destinacija na krškim rijekama jadranskog sliva“ ima za cilj diverzifikaciju i promociju turističke ponude urbanih destinacija (Blagaj u Bosni i Hercegovini, Solin u Hrvatskoj, Podgorica u Crnoj Gori) na rijekama jadranskog sliva (Buna, Jadro, Morača) kroz prekograničnu suradnju na održivom razvoju turizma, izgradnju kapaciteta pružatelja usluga te revitalizaciju kulturne baštine i održivo korištenje prirodnih resursa.

Projekt RiTour financiran je sredstvima Europske unije u okviru Interreg IPA Programa prekogranične suradnje Hrvatska – Bosna i Hercegovina – Crna Gora 2014. – 2020. Nositelj projekta je Javna ustanova RERA S.D. za koordinaciju i razvoj Splitsko-dalmatinske županije, a partneri su Grad Solin, Javna ustanova za upravljanje zaštićenim dijelovima prirode na području Splitsko-dalmatinske županije – „More i krš“, Grad Mostar, Turistička zajednica Hercegovačko-neretvanskog kantona i Turistička organizacija Podgorice.

Projekt je sufinanciran sredstvima EFRR i IPA II fondova Europske unije.



1. OSMIŠLJAVANJE ODRŽIVIH TURISTIČKIH PROIZVODA U SUVREMENOM MEĐUNARODNOM TURIZMU

Nakon uspješnog savladavanja sadržaja iz ovog poglavlja čitatelj će moći:

- opisati obilježja suvremenih međunarodnih turističkih kretanja
- prikazati promjene koje pokreću trendove u turizmu i njihove posljedice
- prezentirati vrste i obilježja najvažnijih trendova u suvremenom turizmu
- objasniti pristup razvoju turističkih proizvoda u skladu s trendovima
- predstaviti koncept razvoja turističkih proizvoda u skladu s načelima odgovornog turizma
- sprovesti postupak osmišljavanja turističkih proizvoda koji doprinose ciljevima održivog razvoja.

Cilj je ovoga poglavlja upoznati čitatelje s kontekstom razvoja održivih turističkih proizvoda i trendovima u suvremenom međunarodnom turizmu.

UVOD

Suvremena međunarodna turistička kretanja obuhvaćaju povremena i privremena dragovoljna prekogranična kretanja ljudi nezapamćena u povijesti čovječanstva. Ta kretanja imaju svoja specifična obilježja, a najčešće se radi o posljedicama određenih promjena koje pokreću trendove u turizmu. Bez poznavanja tih trendova nije moguće razviti turističke proizvode koji će uspješno konkurirati na međunarodnom tržištu.

Razvoj održivih turističkih proizvoda treba osigurati njihovu dugoročnu konkurentnost. Nažalost, svaki turistički proizvod nije nužno u skladu s načelima odgovornog turizma i ne doprinosi najvažnijim ciljevima održivog razvoja. Zbog toga su u nastavku ovoga teksta prikazana obilježja, promjene, trendovi, pristupi, koncepti, načela i ciljevi, a koji čine kontekst razvoja održivih turističkih proizvoda.

U prvome potpoglavlju opisana su obilježja suvremenih turističkih kretanja i turizma kao pojave. Slijede potpoglavlja u kojima su prikazane promjene koje pokreću trendove u turizmu, najvažniji trendovi u suvremenome turizmu te pristup razvoju turističkih proizvoda u skladu s trendovima. U posljednja dva potpoglavlja predstavljen je koncept razvoja turističkih proizvoda u skladu s načelima odgovornog turizma i postupak osmišljavanja turističkih proizvoda koji doprinose ciljevima održivog razvoja.

1.1. OBILJEŽJA SUVREMENIH MEĐUNARODNIH TURISTIČKIH KRETANJA

Turizam je skup odnosa i pojava koji proizlaze iz turističkih putovanja. Turistička putovanja nisu bilo koja putovanja izvan mjesta stalnog boravka. Na **turistička putovanja** polazi se bez prisile, u okviru slobodnog vremena, povremeno, bez namjere obavljanja plaćenih poslova, a boravak je samo privremen. Osobe koje sudjeluju u turističkim putovanjima uobičajeno nazivamo turistima. Svaki turist ima svoje specifične razloge poduzimanja turističkih putovanja, a najčešće su to odmor i rekreacija izvan mjesta stalnog boravka.

Sve to obilježava turizam kao složen fenomen suvremenog društva. Zato nije primjereno turizam definirati i promatrati kao gospodarsku aktivnost i djelatnost, kao industriju, gospodarsku granu ili sektor. Turizam je iz **perspektive turističke destinacije** puno bolje promatrati kao skup odnosa i pojava koji proizlaze iz interakcije turista, pružatelja usluga, država i lokalnih zajednica u procesu privlačenja i ugošćivanja turista.

Turisti mogu biti domaći ili strani. Domaći turisti koji putuju unutar granica svoje zemlje sudjeluju u pojavama i odnosima koji su karakteristični za domaći, a strani turisti za **međunarodni turizam**. Međunarodni turizam može biti ulazni ili izlazni. Izlazni turizam obuhvaća hrvatske građane koji putuju u inozemstvo. Za Hrvatsku je posebno važan ulazni turizam. On obuhvaća strane turiste koji u Hrvatskoj troše dohodak zarađen u okvirima svojih nacionalnih gospodarstava. Na taj način oni snažno utječu na gospodarstvo, ali i cjelokupne društvene odnose.

Evidentno, uz kretanja ljudi međunarodni turizam obuhvaća i prekogranična kretanja usluga, kapitala, roba, radnika, tehnologija i informacija. Zbog toga je opravdano suvremeni međunarodni turizam sagledavati kao **posljedicu globalizacijskih procesa** i globalnu pojavu. O turizmu se kao pojavi intenzivno govori tek kada je on postao i masovna pojava. Uz masovnost, međunarodni turizam obilježava kontinuiran i snažan rast. Broj međunarodnih dolazaka popeo se od 25 milijuna iz 1950. godine, na



Na turističkim putovanjima ne zarađuje se, nego troši!



Turizam se može promatrati iz više perspektiva!



Turizam je globalna i masovna pojava!



Turizam obilježava geografska koncentracija i sezonalnost!

1,4 milijarde u 2018. godini, s predviđanjima da će izvozni efekti od turizma u globalnoj ekonomiji rasti brže od izvoza roba.

Suvremena međunarodna turistička kretanja obilježava izražena podjela na izlazna (emitivna) i ulazna (receptivna) područja. Prema posljednjim podacima Svjetske turističke organizacije, u samo deset receptivnih zemalja ostvaruje se skoro 50 % turističke potrošnje, a iz samo deset zemalja dolazi preko 55 % te potrošnje. To jasno upućuje da međunarodna turistička kretanja obilježava i snažna **geografska koncentracija**. Samo je u Europi 2018. godine realizirano preko 50 % međunarodnih turističkih dolazaka, a Južna Europa pojedinačno je najvažnija i najjača turistička regija.

Na kraju, turistička putovanja najčešće se poduzimaju u slobodno vrijeme, u dokolici. Turisti putuju kada se mogu osloboditi poslovnih, društvenih i obiteljskih obaveza. To je uobičajeno u vrijeme školskih praznika, godišnjih odmora, u vrijeme blagdana i vikenda. Zato međunarodni turizam obilježava i izrazita **sezonalnost**. U emitivnim zemljama na sjevernoj hemisferi većina turističkih putovanja poduzima se u ljetnom periodu, a stanovnici velikih gradova velik broj kraćih turističkih putovanja realiziraju vikendom ili za vrijeme blagdana.

1.2. PROMJENE KOJE POKREĆU TRENDOVE U TURIZMU I NJIHOVE POSLEDICE

Obilježja suvremenog međunarodnog turizma na određeni način ukazuju na posljedice trendova, ali i na same trendove. Trend se može tumačiti kao pravac razvoja, tendencija, stremljenje, sklonost prema nečemu. S obzirom da je ovisan o potražnji, suvremeni međunarodni turizam ima **sklonost rasta masovnosti, sezonalnosti i prostorne koncentracije**. Iz ovih trendova proizlaze brojne negativne posljedice turizma. Protiv takvih trendova izrazito se teško boriti. Mnoge turističke destinacije ulažu velike napore kako bi umanjile negativan utjecaj tih trendova.

Zasigurno postoje ozbiljni uzroci takvih tendencija. Neke promjene koje su se dogodile u posljednjih 50 do 70 godina uvjetovale su razvoj turiz-

ma kakvog poznajemo danas. Prije svega, svijet je zabilježio nezapamćene promjene u broju, strukturi i distribuciji stanovništva. Istovremeno, **tehnološke promjene** toliko su dramatične i brze da se suvremeno doba opisuje kao eksponencijalno. Očite promjene u prirodnom okolišu upućuju na ograničenost osnovnih resursa za život. Političke i gospodarske odnose obilježava globalizacija, a tehnološka rješenja digitalizacija.

Raste broj stanovnika na svijetu. U proteklih sedam desetljeća narastao je tri puta. Logično, to povećava i turističku potražnju. Broj stanovnika najviše je narastao u Aziji, a najviše stope rasta su u Africi. Najviše stari europska i sjeverno-američka populacija. Prosječna životna dob se povećava. To je posljedica i tehnoloških promjena koje su omogućile višu razinu zdravstvene zaštite. Općenito, tehnološki razvoj omogućio je **povećanje produktivnosti**. S manje ljudskog rada moguće je ostvariti veći dohodak. Posljedice ovih pojava očite su. Sve je više ljudi koji mogu osigurati više novčanih sredstava nego li im je potrebno za osnovne životne potrebe. Povećanje produktivnosti omogućilo je i veće poštivanje radnih prava, prije svega prava na redovni tjedni i plaćeni godišnji odmor.

Razvoj tehnologije omogućio je i veću efikasnost te niže cijene javnog prijevoza, prije svega zračnog. Povećanje osobnog bogatstva i ulaganje u cestovnu infrastrukturu dovelo je i do povećanja osobne mobilnosti i korištenja osobnih automobila. Tehnološka rješenja omogućila su veliku **dostupnost informacija** i lakoću komuniciranja što bitno smanjuje strah od nepoznatog. Sve više stanovnika živi u urbanim aglomeracijama gdje je pritisak na glavne resurse velik. U tim je prostorima zagađenje okoliša sve veće. Raste potreba odlaska u prirodni okoliš, ali i briga za očuvanje okoliša na globalnoj razini.

Pitanja resursa i okoliša postaju važna u globalnim političkim odnosima. Istovremeno, globalizacija donosi i sve veću liberalizaciju prava na putovanja. Globalizacija ekonomskih odnosa između ostalog omogućuje preraspodjelu gospodarskih aktivnosti među državama. To donosi prilike za gospodarski razvoj i rast u cijelom svijetu. On se sve više temelji na inovacijama i poduzetništvu, a pogonjen je **digitalizacijom** koja ne obuhvaća samo procese nego i stvari. Čini se da se glavne promjene koje utječu na turistička kretanja mogu razvrstati na one društvene, tehnološke, ekonomske, političke i ekološke.

Iste promjene utjecat će na turizam i u budućnosti. Zato je moguće očekivati sve više turističkih putovanja iz zemalja koje imaju velik broj stanovnika, mlađe stanovništvo i rastuće gospodarstvo – kao što su Kina i



Tehnološke promjene u prijevozu i komunikaciji snažno utječu na međunarodna turistička kretanja!



Povećanje produktivnosti dovodi do povećanja dohotka i prava na plaćeni odmor!



Promjene koje utječu na turistička kretanja su društvene, tehnološke, ekonomske, političke i ekološke naravi!

Indija. Stanovnici zemalja koje već imaju veće bogatstvo bit će stariji, ali će vjerojatno putovati češće. Očekivano **povećanje efikasnosti i pad cijena prijevoza** omogućit će turistička putovanja u najzabačenije kutke planeta, ali i izvan njega. Logično je pretpostaviti da će pritisak za razvoj turizma u područjima netaknute i zaštićene prirode biti sve veći. Isto se može očekivati i za posjete spomenicima kulturne baštine.

Očekivani rast dostupnosti i brzine prenošenja informacija o različitim zanimljivostima za turiste povećat će i njihov interes za turističkim putovanjem. Olakšavanje procesa komunikacije i organizacije putovanja potpomognuto digitalnim tehnologijama može potaknuti još i više turističkih putovanja. Očekivani **porast produktivnosti** može dovesti do još kraćeg radnog tjedna i većeg broja dana godišnjeg odmora. To će stvoriti još više prilika za poduzimanje turističkih putovanja.

Sve ovo upućuje da je i u budućnosti moguće očekivati dalji rast masovnosti turističkih kretanja. Vrlo je vjerojatno da će se nastaviti i trend rasta sezonalnosti i prostorne koncentracije. Međutim, izvjesno je i očekivati da će tim pritiscima neke turističke destinacije pružati otpor što može dovesti do vremenske i prostorne disperzije turističkih kretanja. Očekivane **promjene u sustavu vrijednosti** novih generacija i proaktivne turističke politike dovest će i do pojave sve veće kritike negativnih posljedica turizma.



Postoji potreba za vremenskom i prostornom disperzijom turističkih kretanja!

1.3. VRSTE I OBILJEŽJA NAJVAŽNIJIH TRENDOVA U SUVREMENOM TURIZMU

Najvažniji trendovi u turizmu mogu se razvrstavati temeljem raznih kriterija. Prethodno prikazane promjene ukazuju na trendove koji nastaju temeljem vanjskih utjecaja. I sam turizam stvara unutarnje utjecaje koji oblikuju trendove. To je posljedica specifičnih odnosa na **turističkom tržištu**. Ponuda se opire obilježjima turističkih kretanja na koje snažnije utječe potražnja. U nekim turističkim destinacijama stvoreni su suprotni trendovi. To su trendovi selektivnosti, cjelogodišnjeg turizma i disperzije turističkih aktivnosti, a dolazi i do strukturnih promjena u odnosu ponude i potražnje.



Turistička ponuda i potražnja imaju suprotstavljene interese i karakter!

Trendove možemo razlikovati i prema načinu utjecaja. Neke okolnosti ubrzavaju, a neke usporavaju rast turizma. Prethodno prikazane promjene ukazuju na trendove koji uglavnom potiču rast turističkih kretanja. Međutim, neki nepovoljni događaji kao što su teroristički napadi, epidemije, ratovi, štrajkovi, demonstracije, nemiri, elementarne nepogode, ekološki incidenti, pa čak i ekonomske krize usporavaju rast turističkih kretanja. Ipak, valja naglasiti da ni **globalne krize** nisu uspjele zaustaviti rast ukupnih međunarodnih turističkih kretanja u svijetu.

Mogući su i mnogi drugi kriteriji i način na koji je moguće razvrstati trendove. Tako postoje globalni i lokalni trendovi, opći i specifični, megatrendovi i mikrotrendovi. Trendove je moguće razdijeliti na one koje generira ponuda i one koje stvara turistička potražnja. U svakom slučaju, **trendove je potrebno identificirati i pratiti**. To je nužno ne samo zbog potrebe planiranja već i upravljanja promjenama. Prema opsegu u literaturi čini se da je najvažnije trendove ipak najlakše pratiti kad se razvrstaju na one koji se temelje na brojčanim pokazateljima kao kvantitativne i na one koji se temelje na sadržajnim vrijednostima kao kvalitativne.

Utvrđivanje svih trendova započinje istraživanjem, nastavlja se analizom, a završava interpretacijom koja se temelji na usporedbi pokazatelja. Kod **kvantitativnih trendova** najvažnije je kvalitetno tumačiti prikupljene podatke o brojčanim pokazateljima. Potom je potrebno uočiti neku pojavu koja ima određenu dugoročnu tendenciju razvoja u nekom razdoblju. Utvrđivanje kvalitativnih trendova puno je teže i manje precizno. Provodi se sadržajnom analizom različitih činitelja i pokazatelja koji mogu opisno ukazati na pojavu koja ima određenu tendenciju u nekom razdoblju. Za razliku od kvantitativnih trendova za koje je relevantna statistička značajnost, kod **kvalitativnih trendova** moguće je govoriti o relevantnim trendovima samo ako se potvrdi njihova sadržajna važnost.

Dosadašnja istraživanja i analize trendova turističkih kretanja u kvantitativnom smislu ukazuju prije svega na stalan rast. Pri tome, turistička kretanja u Europi kao glavnog emitivnog i receptivnog područja neće rasti takvom brzinom kao u Azijsko-pacifičkoj regiji. Turistička kretanja postaju globalna i sve je veća njihova disperzija. Pojavljuju se nove turističke destinacije, ali jačaju i posve nova emitivna područja. Zbog svega toga moguće je uočiti i trend sve **ravnomjernije prostorne distribucije** turističkih kretanja. Ne treba ipak ispustiti iz vida da će unatoč svim ovim trendovima turistička kretanja na područje Europe i dalje rasti kako u dolascima tako i u odlascima. Europa će još dosta vremena biti vodeće emitivno i receptivno turističko područje.



Turistička kretanja brzo se smanjuju zbog kratkotrajnih poremećaja, ali zadržavaju dugoročni rast!



U tumačenju trendova korisno je kombinirati brojčane i sadržajne pokazatelje!



Izazovi tumačenja i prikupljanja statističkih pokazatelja iz relevantnih izvora!



Turistička potražnja je mobilna, elastična i heterogena!

Suvremeni turizam bitno se promijenio krajem dvadesetog stoljeća kada je opseg ponude pretekao opseg potražnje. Do tada su trendovi vezani uz potražnju bili ograničeni uz mogućnosti turističke ponude i imali obilježja masovnog ili „tvrdog“ turizma. Već preko trideset godina glavne kvalitativne **trendove diktira turistička potražnja**. Ona je izrazito pokretljiva, turisti se lako i brzo iz jedne turističke destinacije presele u drugu. Turisti su vrlo osjetljivi na promjene svojeg dohotka i cijene putovanja i boravka. Na kraju, turistička potražnja sklona je raznolikosti. Svaki će turist, ukoliko je to moguće, svoje putovanje htjeti prilagoditi svojim specifičnim navikama, interesima i potrebama. Zbog toga se počinje govoriti o pojavi selektivnog, novog ili **soft** turizma.



Turistička ponuda je statična, neelastična i homogena!

Je li to prilagođavanje moguće, ovisit će o raznim faktorima. Neki faktori, kao raspoloživi dohodak i mogućnost putovanja izvan visoke potražnje, ovise o turistima. Raspoloživost kapaciteta i niske cijene ovise o ponudi. Kada neće biti moguće udovoljiti specifičnim zahtjevima turista, turistička putovanja imat će ista obilježja kao i u vrijeme **masovnog turizma** sedamdesetih godina prošlog stoljeća. To se svakako događa na novim tržištima i u uvjetima izrazito visoke potražnje. Drugim riječima, pogrešno je očekivati da će koncept masovnog turizma nestati zato što se pojavio neki novi trend.

Većina kvalitativnih trendova koji se prikazuju vezani su uz ponašanja i reakcije turista na glavne društvene, tehnološke, ekonomske, političke i ekološke promjene. To je logično u doba dominacije turističke potražnje. Demografske i društvene promjene u kvalitativnom smislu izazivaju drugačije ponašanje pojedinih skupina potrošača. **Sustav vrijednosti, stavovi i uvjerenja** imaju sve više utjecaja na donošenje odluke o turističkom putovanju.



Pod pritiskom digitalizacije poslovanja mijenjaju se ekonomski koncepti!

Tehnološke promjene jako brzo zahvaćaju turizam. Digitalne platforme podržavaju distribuciju, a ne samo prijenos informacija i komunikaciju. Informacije su na multimedijalnim platformama, a turistički doživljaj povezuje se s virtualnom stvarnošću. Sve vrste kolektivnog prijevoza, što zbog tehnoloških unapređenja, što zbog bolje iskoristivosti, cjenovno su sve dostupnije. Čak i individualni prijevoz u smislu korištenja osobnog automobila doživljava transformaciju pod pritiskom **novih ekonomskih koncepata**: digitalne ekonomije, ekonomije dijeljenja i ekonomije pristupa. Na nižoj cijeni, većoj efikasnosti i digitalnim platformama već djeluju globalni servisi za prijevoz automobilima, smještaj, prehranu i turističke obilaskе.

Zbog globalizacije političkih odnosa liberaliziraju se prava na putovanja i sustavno provode receptivne, ali i emitivne turističke politike. Izlazne vize postaju rijetkost, a turističke zemlje sve brže uvode e-vize i izdavanje viza na ulasku u zemlju. Sustavno se gradi **percepcija sigurnosti putovanja** kroz stvaranje međunarodnih pravila i harmonizaciju prakse u turizmu na globalnoj razini. Zbog promjene sustava vrijednosti, sve veće urbanizacije, svijesti o zagađenju okoliša i klimatskim promjenama turisti su sve osjetljiviji na ponašanja pružatelja usluga koja nisu etički opravdana.

Određeni kvalitativni trendovi postoje i kod ponude. Konkurentska utakmica zaoštrava se između pružatelja usluga u turističkoj destinaciji. Raste potreba diferencijacije u odnosu na druge ponuditelje iste usluge. Isto se događa i u konkurentskoj utakmici turističkih destinacija. **Brenđiranje** je sve važniji alat za uspjeh na tržištu. Širi se upotreba sustava za upravljanje prihodima pa se cijene usluga formiraju i aktivno mijenjaju ovisno o brojnim parametrima. To dovodi i do pojave pretraživača najboljih cijena usluga. Sve je izraženiji trend integracija s jedne, i specijalizacija s druge strane. U pravilu, veliki igrači postaju još veći i oslanjaju se na koncept ekonomije razmjera, a mali još više specijalizirani i usmjereni na stvaranje percepcije visoke dodane vrijednosti.



Strateški odabir: vodeća pozicija na tržištu ili fokus na tržišnu nišu!

1.4. RAZVOJ TURISTIČKIH PROIZVODA U SKLADU S TRENDOVIMA

Pojam turističkog proizvoda često se upotrebljava u stručnom rječniku. U turizmu se konzumiraju prvenstveno usluge, a ne proizvodi. Međutim, veza s proizvodom naglašavala je primjenu istih marketinških principa u vrijeme kada se marketing usluga kao disciplina tek razvijao. Danas je primjerenije govoriti o **turističkom doživljaju**. Ipak, pojam turističkog proizvoda toliko se udomaćio u stručnom rječniku da se koristi i dalje.

Postoje razne definicije turističkog proizvoda, a moguće ga je sagledati iz puno različitih perspektiva. To je perspektiva turističke destinacije, perspektiva pojedinog pružatelja usluga i perspektiva turista. Najvažnija je perspektiva turista. Iz te perspektive turistički je proizvod sklop razli-



Treba uvažavati različite perspektive turističkog proizvoda!



Složeni ili jednostavni turistički proizvod?

čitih materijalnih i nematerijalnih vrijednosti i sadržaja koji zajedno čine **ukupno iskustvo turista**. Neki su turistički proizvodi jednostavni, a neki složeni. Jednostavni turistički proizvod usluga je noćenja ili najma plovila. Složeni turistički proizvod je izlet, paket-aranžman, kongres ili neko drugo događanje.

Složeni turistički proizvodi sadrže veći broj komponenta. Njihov sastavni dio je i usluga osmišljavanja, planiranja i organiziranja različitih sadržaja te usklađivanja više pružatelja usluga. U provedbi složenih turističkih proizvoda organizator preuzima odgovornost za cjeloviti doživljaj turista. To uključuje i brigu o smislenoj sinkronizaciji sadržaja u vremenu i prostoru. Zbog toga složeni turistički proizvodi imaju daleko veću **do-danu vrijednost** od jednostavnih. Složeni turistički proizvodi u pravilu obuhvaćaju razlog dolaska u turističku destinaciju. Kod jednostavnih proizvoda to je iznimka.



Protiv kojih trendova treba djelovati?

S obzirom da složeni turistički proizvodi mogu generirati razlog dolaska u turističku destinaciju mogu biti važan alat za privlačenje turista u vrijeme i na mjesta na koja sami ne bi došli. To je pristup razvoja turističkih proizvoda **protivno trendovima** sezonalnosti i prostorne koncentriranosti. Isti je pristup moguće iskoristiti i za djelovanje protivno trendu masovnosti i cjenovne osjetljivosti. Specifični složeni turistički proizvodi mogu biti usmjereni i prema određenim ciljanim skupinama koje nisu toliko osjetljive na cijenu. Takvih je turista relativno malo, ali su pod određenim uvjetima spremni na povećanu potrošnju.



Temeljiti konkurentnost na komparativnim prednostima ili konkurentskim sposobnostima?

Pristup razvoja turističkih proizvoda suprotno trendovima jako je važan ukoliko je potrebno izbjeći neželjene posljedice nekih trendova. U tom slučaju potrebno je jako dobro **upravljati turističkim proizvodom**, ali i percepcijom vrijednosti cijele turističke destinacije. U tome mogu uspjeti samo one turističke destinacije i ponuđači turističkih proizvoda koji su konkurentni na međunarodnom tržištu. Ta se konkurentnost ne sastoji samo od atrakcija koje su privlačne turistima, već i od sposobnosti ponuđača turističkih proizvoda da stvore proizvod s visokom dodanom vrijednošću.



Koje sve trendove treba iskoristiti?

Nakon odluke kojim trendovima se treba suprotstaviti valja odabrati trendove koje valja iskoristiti. Pri tome treba svaki od zanimljivih trendova jako dobro protumačiti, a da bi bio koristan za razvoj ideje za nove turističke proizvode. Moguće je kombinirati različite vrste trendova. Svakako je potrebno prethodno uočiti čim je moguće više trendova koji mogu biti relevantni. Nakon toga valja odgovoriti na pitanje je li moguće razviti turistički proizvod koji se **uklapa u trend** koji je opravdano iskoristiti. To

prije svega ovisi o sposobnosti ponuditelja, ali i o turističkim atrakcijama koje postoje u turističkoj destinaciji.

Kod procjene trendova ne treba olako odustati. Važno je navesti čim više ideja za razvoj turističkih proizvoda u skladu s trendovima. Ukoliko neki resursi trenutno ne postoje, možda ih je moguće stvoriti. To vrijedi čak i za turističke atrakcije. Ako resursi i postoje, moguće je da ne postoji percepcija o njihovoj vrijednosti. To je **sindrom lokalnog sljepila**. Lokalno stanovništvo teže uočava što bi turistima bilo interesantno. Moguće je da izrazito atraktivni sadržaji za turiste, za lokalno stanovništvo ne predstavljaju nešto posebno. U ovoj fazi razvoja turističkih proizvoda potrebno je razviti čim više ideja koje su u skladu s trendovima.



Koje sve ideje u skladu s odabranim trendovima razviti?

1.5. RAZVOJ TURISTIČKIH PROIZVODA U SKLADU S NAČELIMA ODGOVORNOG TURIZMA

Neke ideje za razvoj turističkih proizvoda moguće je odmah eliminirati ukoliko nisu u skladu s načelima odgovornog turizma. Neke je možda moguće u skladu s tim načelima i modificirati. Naime, **načela odgovornog turizma** temelje se na načelima društveno-odgovornog poslovanja i održivog turizma, ona na poslovnoj etici i etici u turizmu. U najmanju ruku, valjalo bi odbaciti sve one ideje za razvoj proizvoda koje nisu u skladu s pravilima, ili nisu uravnotežene, ili se pružatelj usluga jednostavno ne bi doživljavao kao dobra osoba ako takve usluge pruža.

Promjene u sustavu vrijednosti kod turista stvaraju važan trend velike osjetljivosti na primjenu etičkih norma. Turističko putovanje temelji se na visokoj razini povjerenja između pružatelje usluga i turista. Zato pružatelji usluga koji ne poštuju uobičajene **etičke standarde** brzo gube svoje kupce. Ukoliko u svojoj osnovi turistički proizvod uključuje neetičke sadržaje ili aktivnosti, neće niti privući povjerenje korisnika. Moguće je da će privući pozornost onih korisnika na koje pružatelj usluga nije računao.

U turizmu kod primjene moralnih načela valja biti oprezan. Primjena načela koja izviru iz kulture, religije ili društvene skupine i svake osobe podložna je **moralnom relativizmu**. Neka ponašanja i aktivnosti lokalnog



Koje ideje eliminirati, a koje modificirati jer sadrže neetične elemente?



Potrebno je razlikovati moralni relativizam i etički univerzalizam kao pristup rješavanja etičkih izazova!

stanovništva mogu preneraziti turiste. Isto tako, ponašanja turista koja su u njihovoj zemlji ili društvenoj skupini normalna, mogu ozbiljno šokirati pružatelje usluga. Ipak, neki principi koji se temelje na univerzalnim etičkim vrijednostima mogu preživjeti test moralnog relativizma. To je u globalnom međunarodnom turizmu jako važno.

Turističke proizvode nužno je već u fazi razvoja ideje temeljiti na **univerzalnim etičkim principima**. Sve ideje za koje se čini da su u skladu s trendovima, valja podvrgnuti provjeri njihove etičnosti. Ponekad to može biti složen proces, a nekad će to biti jednostavno promišljanje. Postoje razni načini na koje se ta provjera može izvršiti. Jedan od najučinkovitijih je istovremeno sagledavanje etičkog izazova iz perspektive sve tri najvažnije etičke tradicije. Prva u fokus stavlja poštovanje pravila, druga postizanje uravnoteženih posljedica, a treća se oslanja na vrline. Važno je zadovoljiti sva tri zahtjeva jer je nemoguće unaprijed predvidjeti kojoj od etičkih tradicija više naginju potencijalni korisnici usluga.



Koje su ideje za razvoj proizvoda suprotne pravilima?

Prije svega, ideje koje obuhvaćaju bilo koju aktivnost koja nije u skladu sa zakonima ili drugim pravilima treba odmah odbaciti. Norme u skladu s kojima treba razvijati turistički proizvod nisu samo one koje su regulirane propisima koji se donose kao zakoni i pravilnici. Postoje i autonomni **izvori pravila** koje također treba poštovati. To su prije svega kodificirani izvori kao što su kodeksi, uzance, opći uvjeti. Isto vrijedi i za kućni red, ali i bonton. Izvor norma mogu biti uobičajena poslovna praksa i pravila struke. Za njih uopće ne mora postojati jedan dokument u kojemu su ta pravila popisana.

Uravnotežene posljedice određenog turističkog proizvoda najbolje je testirati kroz postojanje ravnoteže tri temeljne dimenzije održivog turizma. To su ekonomska, društvena i ekološka dimenzija. Ideje za razvoj proizvoda koje imaju u fokusu samo stvaranje ekonomske koristi uz istovremeno izazivanje šteta u lokalnoj zajednici, za turiste i u okolišu, treba odbaciti. Savršenu **ravnotežu** sve tri dimenzije održivosti ponekad je nemoguće, a često i teško postići. Ipak, svakako valja uložiti primjeren trud u traženje mogućih rješenja.



Koje ideje za razvoj proizvoda ne izazivaju štete u društvenom i prirodnom okruženju, a mogu stvoriti dobit?

Društveno prihvatljive opcije valja tražiti samo među onima koje ne izazivaju nepopravljive ili neproporcionalne štete u prirodnom okolišu. Među opcijama koje u ekološkom kontekstu budu prihvatljive, valja tražiti one koje ne stvaraju opterećenje i/ili skrivene troškove za lokalnu zajednicu i turiste. Na kraju, kao prihvatljive ostaju ideje koje ispunjavaju sve prethodne uvjete, a pružatelju usluga mogu donijeti dobit s kojom može osigurati stabilna ulaganja u dalji razvoj.

Međutim, valja odbaciti sve one ideje čijim razvojem se neposredni pružatelji usluga, ali i njihovi djelatnici ne bi mogli ponositi u lokalnoj sredini u kojoj žive. Ovo je situacija u kojoj je moralni relativizam prihvatljiv. Turizam ne treba razvijati radi turista, nego radi dobrobiti lokalne zajednice. Ukoliko neki turistički proizvodi za same ponuđače iz moralnog, pa čak i vrlo osobnog aspekta njegovih radnika nisu prihvatljivi, ne treba ih dalje razvijati. To se odnosi i na okolnosti u kojima bi se na pružatelje usluga stvarao nepodnošljiv pritisak pripadnika lokalne zajednice, društvene skupine i/ili obitelji temeljen na njihovim **moralnim načelima**. Isto načelo treba primijeniti i u slučaju specifičnih moralnih norma odabrane ciljane skupine turista.



Koje ideje za razvoj proizvoda neće izazvati nepodnošljiv pritisak moralnih načela lokalne zajednice ili odabranih skupina turista?

1.6. OSMIŠLJAVANJE TURISTIČKIH PROIZVODA KOJI DOPRINOSU CILJEVIMA ODRŽIVOG RAZVOJA

Odabrane ideje za razvoj turističkih proizvoda potrebno je i dalje testirati i poboljšavati. **Održivi turistički proizvodi** moraju prije svega biti u skladu s ekonomskim, društvenim i ekološkim zahtjevima. Moraju zadovoljavati današnje potrebe lokalne zajednice i turista, ali ne smiju ugrožavati prilike da to buduće generacije mogu učiniti na isti način. To nije jednostavno, ali je nužno postići. Razvoj turizma koji nije utemeljen na prethodno navedenim načelima nije održiv i vodi slomu resursa na kojima se temelji.

Od kraja prošlog stoljeća ideja o **nužnosti održivog razvoja** globalno je promovirana. U tome sudjeluju mnoge međunarodne organizacije i institucije. One nerijetko postavljaju ciljeve prema kojima bi se u svojim politikama mogle voditi vlade, lokalne vlasti, organizacije za potporu i drugi dionici tog procesa. Postavljenim ciljevima na razini Ujedinjenih naroda koje za turizam promovira Svjetska turistička organizacija mogu pridonijeti različiti dionici. To su uz vlade, lokalne vlasti i različite međunarodne organizacije, donatori, znanstvene i obrazovne ustanove, turisti i poduzeća.



Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda za turizam promovira Svjetska turistička organizacija!

Konkretan doprinos ciljevima održivog turizma najbolje je ugraditi u ranoj fazi razvoja turističkog proizvoda. To je trenutak u kojem ideje usklađene s trendovima i temeljnim etičkim načelima treba testirati doprinose li **ciljevima održivog razvoja** i u kojoj mjeri im doprinose. U ovoj fazi moguće je promisliti kako oblikovati pojedine elemente koncepta turističkog proizvoda tako da ciljevima održivog razvoja maksimalno doprinose. Neće biti moguće za svih 17 ciljeva postići jednak intenzitet doprinosa, ali svakako treba izbjeći i/ili neutralizirati negativna djelovanja.



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose stvaranju prihoda siromašnijim osobama (Cilj 1)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose održivoj tradicionalnoj poljoprivrednoj proizvodnji (Cilj 2)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose poboljšanju zdravlja i fizičkog blagostanja (Cilj 3)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose obrazovanju za turizam osjetljivih skupina (Cilj 4)?

Turizam snažno djeluje na **iskorjenjivanje siromaštva**. U turizmu svoju priliku za zapošljavanje može naći velik broj nisko kvalificiranih, ali specifično osposobljenih osoba. Turističke proizvode treba osmišljavati na način da obuhvate privlačenje, osposobljavanje i zapošljavanje lokalnih stanovnika, a naročito onih koji teško pronalaze posao i/ili žive na granici siromaštva. To može biti izravno, ali i neizravno poticanjem poduzetničkih aktivnosti koje će biti dio složenog turističkog proizvoda. Treba pronaći način i da skupi turistički proizvodi budu dostupni turistima s manjim prihodima.

Iako to nije tipično za Hrvatsku, turizam može doprinijeti **nestanku gladi** u svijetu. U okviru ovoga cilja moguće je naći preporuke koje su primjenjive i za mnoge hrvatske turističke destinacije. Razvoj održivog turističkog proizvoda trebao bi obuhvatiti potporu, poticanje i prikaz održivosti ekstenzivne poljoprivredne proizvodnje na malim, obiteljskim gospodarstvima. Na taj se način stvaraju kroz turističku potrošnju prilike za zadržavanje tradicionalne poljoprivredne proizvodnje na malim gospodarstvima.

Turizam doprinosi **poboljšanju zdravlja i fizičkog blagostanja**. To se može podjednako ostvarivati i za turiste i za lokalno stanovništvo. Prihodi od turizma omogućuju investiranje u bolju zdravstvenu zaštitu. Međutim, turisti nerijetko dolaze u turističke destinacije zbog postojanja i korištenja blagodatnih prirodnih ljekovitih činitelja. Razvoj turističkog proizvoda trebao bi obuhvatiti i sve one elemente koji promoviraju zdrave životne navike, a prije svega fizičku aktivnost i zdravu prehranu. Isto vrijedi i za sve preporuke u smislu zdravog radnog okruženja, smanjenja zdravstvenih rizika i ljudskih prava oboljelih relevantnih međunarodnih i nacionalnih organizacija.

Razvoj turizma uvijek donosi **potrebu specifičnog obrazovanja**. Turistički proizvodi temelje se prije svega na posebnim vještinama i sustavu vrijednosti pružatelja usluga. Na te zahtjeve teško odgovaraju zastarjeli obrazovni sustavi koji su prije svega usmjereni na stjecanje velikog

opsega znanja. Razvoj turističkog proizvoda mora zbog toga obuhvatiti različite aktivnosti na stjecanju potrebnih kompetencija djelatnika. One mogu biti vezane uz podršku postojećim ustanovama (stručna praksa, studentske i mentorske razmjene, uključivanje u nastavni proces). Mogu biti i neformalne u suradnji s raznim organizacijama civilnoga društva. Poželjno je u edukacije uključivati osjetljive skupine kao što su mladi bez radnog iskustva, žene, umirovljenici, osobe s invaliditetom...

Turizam može istovremeno ugroziti, ali i doprinijeti **rodnoj ravnopravnosti**. Poznato je da u ugostiteljstvu većinu zaposlenih čine žene, a da ih je bitno manje na menadžerskim položajima. Isto vrijedi i za žene kao poduzetnice. Ipak, u djelatnostima u kojima se ostvaruje prihod od turizma brojne su prilike u kojima se žene mogu dokazati i kao izvrsne menadžerice i poduzetnice. Zbog toga u razvoju turističkih proizvoda treba obratiti pozornost na davanje jednakih prilika i ženama i muškarcima.

Pitka voda rijedak je resurs, a pritisak turizma na **potrošnju vode i zagađenje vode** je velik. Razvoj svakog turističkog proizvoda i svaka investicija u turizmu mora posebnu pozornost posvetiti efektivnosti i efikasnosti u potrošnji pitke vode. Čistu pitku vodu treba koristiti samo onda kada je potrebno i u količinama u kojima je nužno. Turistički proizvodi trebali bi biti osmišljeni tako da minimaliziraju upotrebu i zagađenje vode kao resursa. Istovremeno treba i promovirati takve ideje. To je moguće primjerenom edukacijom i uključivanjem zaposlenih, ali i turista.

U turizmu je prisutna razmjerno velika potrošnja energije. Svaka **ušteda i korištenje obnovljivih izvora energije** ima velik doprinos smanjenju efekta stakleničkih plinova i ublažavanju klimatskih promjena. Turističke proizvode zato valja osmišljavati na način da se povećava energetska efikasnost i uporaba obnovljivih izvora energije. To je moguće u raznim područjima, od grijanja, hlađenja, proizvodnje tople vode do korištenja električnih vozila. Aktivnosti vezane uz potrošnju energije trebaju obuhvatiti i zaposlene i turiste.

Turizam stvara svako deseto radno mjesto na svijetu, a u nekim zemljama i više od toga. Turističku ponudu stvara ogroman broj malih poduzetnika i mikropoduzetnika. Zato razvoj turističkih proizvoda mora osigurati prilike za **primjerene radne uvjete** i gospodarski rast. Turistički proizvodi ne bi smjeli sadržavati bilo koji oblik prisilnog ili dječjeg rada. Pružatelji usluga turistima moraju izbjegavati bilo kakvu diskriminaciju radnika, a naročito migranata. Isto vrijedi i za neprimjerene radne uvjete, ili životne uvjete za sezonske radnike. Bilo bi dobro da razvoj turističkih proizvoda **podupire poduzetništvo**, naročito kod mladih.



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose rodnoj ravnopravnosti (Cilj 5)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose smanjenju potrošnje i zagađenja voda (Cilj 6)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose smanjenju upotrebe energije iz neobnovljivih izvora (Cilj 7)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose primjernim radnim uvjetima i poduzetništvu (Cilj 8)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose efikasnom korištenju postojeće i opravdanom razvoju nove infrastrukture (Cilj 9)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose ekonomskoj integraciji i razvoju lokalne zajednice (Cilj 10)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose unapređenju kvalitete života lokalnih zajednica (Cilj 11)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose održivoj proizvodnji i potrošnji (Cilj 12)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose smanjenju ispuštanja ugljikovog dioksida u atmosferu (Cilj 13)?

Turizam izravno ovisi o kvaliteti i dostupnosti temeljne infrastrukture. Mnogi infrastrukturni projekti opravdavaju se potrebom razvitka turizma, a mnoge prilike u turizmu propuštaju se zbog neprimjerene infrastrukture. Razvoj turističkih proizvoda morao bi obuhvatiti promišljanje **efikasnog korištenja postojeće i opravdanog razvoja nove infrastrukture**. Svako neopravdano opterećenje postojeće infrastrukture neprimjereno je. Isto vrijedi i za ulaganja u infrastrukturu koja s aspekta ravnoteže ekonomskih, ekoloških i društvenih učinaka nije prihvatljiva.

Već je dugo poznato da turizam smanjuje ekonomske, društvene i kulturne razlike i nejednakosti. S obzirom na transfer dohotka iz razvijenijih područja, i posjete prosječno obrazovanijih gostiju iz drugih kultura, turizam može pozitivno djelovati na lokalne zajednice. Turističke proizvode treba razvijati uvažavajući mogućnosti **ekonomske integracije** te uvažavanja društvenih i kulturnih različitosti. Takvi turistički proizvodi mogu biti poticaj za obnovu zapuštenih urbanih i revitalizaciju napuštenih ruralnih područja.

Odgovorni razvoj turizma može dodatnim prihodima koje stvara unaprijediti infrastrukturu i **uvjete života lokalnih zajednica**. Prije svega, turističke proizvode treba osmišljavati da potiču obnovu i očuvanje prirodne i kulturne baštine kao resursa o kojima ovise. Razvoj turističkih proizvoda treba poticati ulaganja u naprednu infrastrukturu od kojih će imati koristi lokalna zajednica. To se naročito odnosi na efikasnost javnog prijevoza, smanjenje zagađenja i općenito očuvanje okoliša.

Turističke proizvode treba osmišljavati po modelu **održive proizvodnje i potrošnje**. To znači stvarati čim veće učinke s čim manje upotrijebljenih resursa. Treba reducirati učinke na okoliš, kako prirodni tako i društveni. Turističke proizvode treba razvijati imajući na umu različite inovativne poslovne modele koji to omogućuju. Svakako treba dosljedno primjenjivati pravila smanjivanja, ponovljene upotrebe i recikliranja materijalnih dobara. Potrebno je implementirati i dosljedno provoditi primjerene metode praćenja postignutih učinaka.

Rast turističkih putovanja utječe na klimatske promjene. Istovremeno, brojne će turističke destinacije biti pogođene posljedicama klimatskih promjena. Zbog toga je nužno razvijati turističke proizvode s namjerom kontinuiranog smanjenja **ispuštanja ugljikovog dioksida** u atmosferu. To se prije svega odnosi na pružatelje usluga prijevoza i smještaja, ali i na cjelokupan način provođenja odmora i putovanja. Svako nepotrebno ispuštanje ugljikovog dioksida u atmosferu treba eliminirati. Ako to nije

moguće, onda ga je potrebno odgovarajuće kompenzirati. Takve politike treba ugraditi u okvir razvoja turističkih proizvoda.

Turistički proizvodi koji su vezani uz obalni pojas i more trebaju doprinositi očuvanju i zaštiti osjetljivih **morskih ekosustava**. Treba brinuti o zagađenju na površini i uz obalu, ali i o oblicima zagađenja koje nije na prvi pogled vidljivo. To uključuje zvučno, svjetlosno i svako drugo zagađenje koje ometa morske organizme. Posebno treba izbjegavati postupke koji neproporcionalno i neopravdano oštećuju staništa i/ili izravno djeluju na morske organizme.

Turizam može ugroziti **ekosustave i na kopnu**, a prije svega u ruralnim i planinskim područjima. Najčešće su najugroženija područja bogate bioraznolikosti i zaštićene prirodne baštine jer privlače turiste. Razvoj turističkih proizvoda mora uključiti odgovoran pristup osjetljivim područjima. Taj pristup treba obuhvatiti i uključivanje turista, a ne samo brigu o očuvanju i zaštiti. Moguć je i razvoj turističkih proizvoda koji će omogućiti oživljavanje i sanaciju područja u kojima su vidljive posljedice ljudskih djelovanja na prirodni okoliš.

Suvremeni međunarodni turizam globalna je pojava. Obuhvaća velik broj ljudi različitih rasa, nacija, vjera i sustava vrijednosti. Turizam se temelji na **multikulturalnosti i uvažavanju**. Zato razvoj turističkih proizvoda mora obuhvatiti sadržaje i aktivnosti koji neće stvarati konflikte bilo koje vrste. Pri tome treba jednako uvažavati prava turista i lokalnog stanovništva. Turističke proizvode treba osmišljavati da potiču toleranciju i razumijevanje. To se naročito odnosi na društva i područja u kojima postoje posljedice oružanih sukoba ili prisilnih migracija.

Turizam kao pojava obuhvaća velik broj dionika. To nije samo javni sektor koji definira politike i stvara uvjete za razvoj turizma i privatni sektor koji generira izravne gospodarske efekte od turizma. Na turizam utječe djelovanje raznih organizacija civilnoga društva, obrazovnih ustanova, vjerskih zajednica, medija i drugih dionika. Turističke proizvode komercijalizira prije svega privatni sektor. Međutim, u razvoju i provedbi turističkih proizvoda potrebno je stvoriti široki **partnerski okvir**. On bi trebao obuhvatiti i izravne konkurente u turističkoj destinaciji. Neke tržišne aktivnosti efikasnije su uz suradnju po načelu istovremene suradnje i konkuriranja (*cooperation*) u proizvodno orijentiranim klasterima.



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose očuvanju i zaštiti morskih ekosustava (Cilj 14)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose očuvanju i zaštiti ekosustava na kopnu (Cilj 15)?




Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose multikulturalnosti i uvažavanju (Cilj 16)?



Koje ideje za razvoj proizvoda doprinose razvoju partnerskih odnosa u provođenju ciljeva održivog razvoja (Cilj 17)?

PREPORUKE I PRIMJERI IZ PRAKSE



Preporuke i primjeri iz prakse odabrani su s ciljem proširivanja i produbljenja općenitih teza obuhvaćenih tekstom priručnika. Neke preporuke mogu poslužiti i za praćenje aktualnosti o temama obuhvaćenih tekstom priručnika.

1. Upišite u tražilicu „who is a tourist“ i potražite članke koji iz raznih perspektiva tumače pojam turista. Svakako pokušajte pronaći i pročitati članak koji je objavio Erik Cohen 1974. godine. Razmislite u kojoj je mjeri Cohenovo viđenje turista primjereno i danas.
2. Upišite u tražilicu „unwto tourism highlights“. Odaberite i pregledajte izvještaj o međunarodnim turističkim kretanjima za posljednju dostupnu godinu. Svakako usporedite podatke o turizmu u Republici Hrvatskoj s podacima drugih država u njenom okruženju i na Mediteranu.
3. Potražite na mrežnoj stranici Ministarstva turizma RH posljednje statističke podatke o turističkim kretanjima u Hrvatskoj. Usporedite ih s podacima iz prethodne godine i utvrdite raste li ili se smanjuje prostorna koncentracija i sezonalnost turističkih kretanja u Hrvatskoj.
4. Upišite u tražilicu „strategija razvoja turizma“. Odaberite strategiju za županiju ili grad koji vas zanima i u odabranoj strategiji pogledajte kako su protumačeni trendovi i njihove posljedice. Npr., Strategija razvoja turizma grada Solina 2018. – 2025. prikazuje relevantne trendove za razvoj turizma u Solinu.
5. Provjerite na internetu kako djeluju globalni servisi na digitalnim platformama poput Uber-a, Lyft-a i BlaBlaCar-a za prijevoz automobilima, Airbnb za smještaj, BonAppetour i EatWith za prehranu, Vayable, ToursbyLocals za turističke obilaske, GetMyBoat za plovila.
6. Pogledajte aktualne informacije o viznom sustavu i preporukama za putovanja na internetskim stranicama Ministarstva vanjskih i europskih poslova RH.
7. Provjerite na internetu kako funkcioniraju pretraživači najboljih cijena usluga putovanja kao što su Trivago ili Kayak.
8. Potražite ponude različitih turističkih agencija koje potiču putovanja izvan perioda visoke potražnje i u turistički manje poznata područja. Pogledajte kako su formulirane ponude turističkih agencija za putovanja vezana uz hranu, vino, tradiciju života i rada u Dalmaciji na poveznici <https://www.dalmatia.hr/discover/en/eno-gastro>.
9. Pogledajte britansko viđenje na fjaku kao turistički resurs u Dalmaciji na poveznici <https://www.thesun.co.uk/fabulous/6164749/fjaka-is-the-new-lifestyle-trend-and-it-gives-you-an-excuse-to-do-absolutely-nothing/>.
10. Pogledajte preporuke Svjetske turističke organizacije za različite dionike kako turizam može doprinosti postizanju ciljeva održivog razvoja na poveznici <http://tourism4sdgs.org/>.
11. Pogledajte aktualne aktivnosti i novosti o aktivnostima na području održivog turizma u Republici Hrvatskoj na poveznici <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx>.

BIBLIOGRAFIJA

1. Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga d. d.
2. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2011). *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga d. d.
3. Goldner, R. C. i Ritchie, B. J. R. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies, Eleventh edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
4. Marušić, Z., Čorak, S., Sever, I. (2018) *TOMAS Ljeto 2017. – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*. Zagreb: Institut za turizam.
5. OECD (2018). *OECD Tourism Trends and Policies 2018*. Paris: OECD Publishing.
6. Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. New York: CABI Publishing.
7. Vujić, V. (2010). *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.
8. Weaver, D. (2006). *Sustainable Tourism. Theory and Practice*. Oxford: Butterworth-Hainemann.
9. World Tourism Organization (2018). *European Union Tourism Trends*. Madrid: UNWTO.
10. World Tourism Organization. (2019). *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. Madrid: UNWTO.



Ovdje navedeni izvori korišteni su kao širi izvor znanja za prikaz i objašnjenje obilježja, promjena, trendova, pristupa, koncepata, načela i ciljeva obuhvaćenih ovim poglavljem. Pojedini izvori nisu referencirani u tekstu zbog karaktera ovoga rada kao priručnika. Moguće je da se stavovi i teze pojedinih autora o pitanjima istaknutima u ovom tekstu i razlikuju. To ne umanjuje vrijednost bilo koje prikazane tvrdnje već bi trebalo potaknuti čitatelja na dalje istraživanje...



2. PROCES RAZVOJA NOVIH ODRŽIVIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Nakon uspješnog savladavanja sadržaja iz ovoga poglavlja čitatelj će moći:

- prepoznati prilike za razvoj turističkih proizvoda na temelju atrakcijske osnove turističke destinacije
- prikazati proces i najvažnije činitelje donošenja odluke o turističkom putovanju
- izabrati održive turističke aktivnosti u skladu s nosivim kapacitetom resursa turističke destinacije
- objasniti važnost kreativnosti, kreativnog razmišljanja i inovacija za razvoj novih turističkih proizvoda
- prezentirati prilike za razvoj turističkih proizvoda u području kreativnih djelatnosti i kreativne ekonomije
- sprovesti postupak razvoja ideja za nove turističke proizvode primjenom koncepta *design thinking*.

Cilj je ovoga poglavlja uputiti čitatelje u proces razvoja novih održivih turističkih proizvoda temeljenih na prirodnoj i kulturnoj baštini.

UVOD

Tržišni uspjeh novih turističkih proizvoda podjednako ovisi o resursnoj osnovi turističke destinacije, motivima turista i kreativnom procesu razvoja. Tijekom razvoja proizvoda potrebno je uočiti prilike koje pruža atrakcijska osnova i voditi računa o procesu i činiteljima donošenja odluke o turističkom putovanju. Razvoj turističkog proizvoda kreativan je proces, pa ga tako treba i provoditi.

Aktivnosti koje se nude turistima zato moraju biti kreativne i inovativne te usklađene s nosivim kapacitetom. Neke mogu biti u području kreativnih djelatnosti i u okviru koncepta kreativne ekonomije. Zbog toga su u nastavku ovoga teksta prikazani spomenuti motivi, prilike, procesi, činitelji, aktivnosti, djelatnosti i koncepti.

U prvom potpoglavlju opisan je proces prepoznavanja prilika i marketinškog vrednovanja potencijala turističkih atrakcija. Slijede potpoglavlja u kojima su prikazane potrebe, motivi i individualne razlike u donošenju odluka o turističkom putovanju te način odabira održivih alternativa. Potom je predstavljen pristup razvoju novih turističkih proizvoda koji se temelji na kreativnosti, kreativnom razmišljanju i inovacijama. Na kraju su opisane prilike za razvoj turističkih proizvoda u području kreativnih djelatnosti i u kreativnoj ekonomiji te postupak razvoja ideja za nove turističke proizvode primjenom koncepta *design thinking*.

2.1. ANALIZA ATRAKCIJSKE OSNOVE TURISTIČKE DESTINACIJE

Turistička destinacija je prostor u kojem turisti konzumiraju različite ponuđene doživljaje (proizvode) tijekom svojega boravka. Granice **turističke destinacije** ovise o percepciji turista i aktivnostima koje provode. Zbog toga je teško definirati obuhvat prostora turističke destinacije. Najprije treba utvrditi aktivnosti zbog kojih dolaze i percepciju koju o granicama prostora u koji dolaze imaju turisti. Onima koji dolaze iz bližih polazišta radi odmora, turistička destinacija može biti malo mjesto. Onima koji dolaze na vođenu turu iz udaljenih zemalja to može biti nekoliko država.

Određivanje granica turističke destinacije složeno je, ali nužno. Turistička destinacija predstavlja onaj prostor u kojem se nalaze resursi potrebni za razvoj turizma. **Turistički resursi** obuhvaćaju sve materijalne i nematerijalne vrijednosti koje mogu postati sastavnice turističkog proizvoda. Možemo ih opisati i kao sve ulazne vrijednosti (*inpute*) turističke „proizvodnje“. Turističke resurse potrebno je smisleno planirati, razvijati i njima upravljati. Taj se proces uobičajeno naziva upravljanje turističkom destinacijom (*destination management*).

Postoji velik broj resursa koji su potrebni za stvaranje konkurentnog turističkog proizvoda. Neke je bolje opisati kao osnovne preduvjete za dolazak turista. To su očuvani okoliš, prometni položaj i povezanost, komunalna infrastruktura i uređenost prostora. Važan **preduvjet boravka turista** je i kvaliteta prostorne organizacije, oblikovanje objekata i zelenih površina. Ne treba zaboraviti niti mirnodopsko stanje, političku stabilnost te zadovoljavajuću razinu osobne i zdravstvene sigurnosti.

Neki resursi izravno utječu na mogućnost boravka i povećanje posjećenosti turističke destinacije. To su ugostiteljski objekti, turističke agencije, stručni radnici, turističke zone i različiti oblici turističke organiziranosti. Važni turistički resursi su i sustav informiranja turista, educiranost lokalnog stanovništva pa čak i atraktivnost susjednog područja. Međutim, najvažniji resurs za razvoj turističkih proizvoda su **turističke atrakcije**. Turističke atrakcije su oni prirodni ili društveni resursi koji mogu privući ili



Granice turističke destinacije postavljaju turisti!



Važnost upravljanja turističkom destinacijom!



Najvažniji turistički resursi su turističke atrakcije!



Turističke atrakcije treba povezati s aktivnostima turista!

već privlače turiste u neki prostor. Atrakcije koje mogu privući turiste su potencijalne, a one zbog kojih turisti već dolaze realne turističke atrakcije.

Turističke atrakcije su privlačni ili atraktivni faktor turizma. Turiste privlači mogućnost provođenja raznih aktivnosti koje im turistička atrakcija omogućuje. Najbolje je kada se radi o aktivnosti kojom se ne mogu baviti u svojem boravištu. Ukoliko se tom aktivnošću i mogu baviti kod kuće, onda je važno da je ta **aktivnost u turističkoj destinaciji** opsežnija, u atraktivnijem okruženju ili jeftinija. Postojanje turističke atrakcije same po sebi ne znači ništa ukoliko se ne može vezati uz neku aktivnost turista.



Koje sve atrakcije u turističkoj destinaciji treba koristiti za razvoj proizvoda?

Važno je utvrditi koje atrakcije postoje u turističkoj destinaciji, a podjednako je važno prepoznati kojim se aktivnostima turisti žele baviti. Potrebno je sustavno provesti **postupak prepoznavanja i vrednovanja** potencijala pojedinih turističkih atrakcija. To znači da treba utvrditi koje su atrakcije na raspolaganju i što je s njima moguće učiniti. Pri tome nije bitno što neke atrakcije trenutno ne privlače turiste ili nisu dovoljno privlačne turistima. Izvorne atrakcije uvijek je moguće doraditi da budu atraktivnije. Vjerojatno je još i važnije – turističke atrakcije je moguće stvoriti. Iako neke realne turističke atrakcije već privlače turiste, možda to nisu oni turisti koje želimo. Zato je dobro pri razvoju novih turističkih proizvoda svim turističkim atrakcijama pristupiti kao potencijalnim turističkim atrakcijama.

Najveći izazov u prepoznavanju potencijalnih turističkih atrakcija je sindrom lokalnog sljepila. Atrakcije koje sami mogu prepoznati, lokalni poduzetnici najčešće ne percipiraju kao nešto atraktivno turistima. Zato prepoznavanju turističkih atrakcija treba pristupiti iz perspektive **marketinškog vrednovanja**. Ta perspektiva polazi od pitanja postoji li aktivnost vezana uz potencijalnu atrakciju kojom bi se željeni turisti mogli baviti. Mogu li se tom aktivnošću željeni turisti baviti u mjestu svojeg prebivališta ili negdje drugdje? Je li ta aktivnost u turističkoj destinaciji u atraktivnijem okruženju nego drugdje? Je li možda opsežnija nego drugdje?



Kojim bi se jedinstvenim aktivnostima željeni turisti mogli baviti u turističkoj destinaciji?

Možda je i važnije postaviti pitanje što je sve potrebno učiniti da u turističkoj destinaciji ta **aktivnost bude jedinstvena**, ako već ne može biti opsežnija i u atraktivnijem okruženju nego drugdje. Na ovo pitanje obično nije jednostavno odgovoriti. Treba prethodno dobro proučiti gdje se sve u svijetu takve aktivnosti nude, po čemu su jedinstvene, koliko su opsežne i u kakvom se okruženju provode. Srećom, danas nije potrebno proputovati cijeli svijet da bi se to moglo utvrditi. Potrebno je imati dovoljno vremena i smisla za biranje ključnih riječi koje treba koristiti pri pretraživanju interneta.

Nakon što se utvrdi da postoji potencijal za provedbu aktivnosti koje mogu privući željene turiste, završen je najvažniji korak u procjeni potencijala odabranih ideja za razvoj turističkog proizvoda. Međutim, željene turiste možda neće biti moguće privući u turističku destinaciju. Možda ih jednostavno nema dovoljno. Možda intenzitet atraktivnosti turističkog proizvoda za njih neće biti primjeren. Moguće je da uopće ne žele ili ne mogu putovati. Na ova pitanja nemoguće je odgovoriti bez dobrog **poznavanja ponašanja željenih skupina turista**. Srećom, postoje određeni obrasci ponašanja turista pri donošenju odluka o poduzimanju turističkih putovanja. Njihovo poznavanje može pomoći u traženju pravih odgovora.



Važnost poznavanja ponašanja željenih skupina turista!

2.2. DONOŠENJE ODLUKE O TURISTIČKOM PUTOVANJU

Ljudi poduzimaju turistička putovanja ako se žele baviti nekom aktivnošću kojom se ne mogu baviti kod kuće ili ako je ona drugdje opsežnija, u atraktivnijem okruženju i/ili jeftinija. Naravno, to čine ako imaju višak sredstava nakon podmirenja osnovnih životnih potreba. Polaze i od pretpostavke da će tom potrošnjom dobiti više koristi (zadovoljstva) nego da novac utroše za nešto drugo. I naravno, moraju imati na raspolaganju barem dva dana kada se mogu osloboditi poslovnih, obiteljskih i društvenih obaveza. Sve ovo zajedno temeljni su **preduvjeti za poduzimanje turističkog putovanja**.



Potrebno je ispuniti temeljne preduvjete za poduzimanje turističkog putovanja!

Za neke turiste želja za bavljenjem nekom aktivnošću izvan mjesta stalnog boravka može biti izrazito jaka. Postojanje raspoloživih sredstava i slobodnog vremena njima neće biti nepremostiva prepreka za odlazak na turističko putovanje. Ukoliko je percepcija koristi od turističkog putovanja izrazito velika, ljudi su spremni štedjeti i na osnovnim životnim potrebama. Još je i češće slučaj da će se svjesno oslobađati poslovnih i obiteljskih obaveza da bi putovali. Ukoliko je percepcija korisnosti od turističkog putovanja velika, turisti će se lakše odlučiti za **putovanje izvan visoke sezone**. To se događa češće s turistima koji imaju veća novčana sredstva na raspolaganju.



Zbog percepcije velike korisnosti turističkog putovanja turisti će se lakše odlučiti za poduzimanje turističkog putovanja izvan visoke sezone!

Čini se da je najvažniji faktor za donošenje odluke o turističkom putovanju **percepcija korisnosti**. Pitanje je što na percepciju utječe i kako.



Postoji velik broj različitih potreba zbog kojih turisti putuju!



Turisti putuju radi zadovoljavanja primarnih bioloških i socijalnih potreba!



Koje sve potrebe zadovoljavaju moguće aktivnosti u turističkoj destinaciji?

Aktivnosti u turističkoj destinaciji su jedan od načina zadovoljavanja potreba nastalih na temelju psihičke ili fizičke neravnoteže u organizmu ili između organizma i okoline. Ako netko iscrpljen svakodnevnim obvezama zaključi da će mu višednevni odmor u nekoj idiličnoj turističkoj destinaciji uz more donijeti više zadovoljstva od odmora u prenapućenom urbanom prostoru u kojemu inače živi, postat će turist.

Iako većina turista putuje zbog odmora i rekreacije, postoji veći broj potreba koje potiču odlaske na turistička putovanja. Putovanje zbog odmora i rekreacije samo je primjer putovanja zbog zadovoljavanja primarne biološke potrebe za odmorom i snom. Često je turističko putovanje potaknuto i drugim **primarnim biološkim potrebama**. To su najčešće potrebe za zaštitom organizma od bolesti i spolne potrebe. Dugotrajni boravak u zdravoj klimi i izloženost drugim prirodnim ljekovitim činiteljima osnovna je aktivnost u sadržajima zdravstvenog turizma. Seksualni turizam nažalost je jedna od negativnih pojava suvremenog međunarodnog turizma.

I **primarne socijalne potrebe** potiču na turistička putovanja. Turistička putovanja poduzimaju se i zbog zadovoljavanja potrebe za promjenom, zabavom i istraživanjem. Boravak u drugačijem okruženju od onoga u stalnom boravištu može zadovoljiti spomenute tri potrebe. Ne treba zaboraviti niti ostale primarne socijalne potrebe. To su potrebe za društvom, za ljubavlju, za uspjehom i pridržavanja pravila zajednice kojoj pripadamo. Naime, na turističkom putovanju lakše se uspostavljaju nova poznanstva. Interakcija s pružateljima usluga temelji se na otvorenosti i srdačnosti. To zajedno smanjuje osjećaj samoće i odbačenosti. Ponekad se na turistička putovanja odlazi samo zato što škola, udruga, klub ili vjerska zajednica organizira putovanje pa se sudjelovanjem poštuju društvena pravila.

Logično je zaključiti da će percepcija korisnosti turističkog putovanja biti veća ako aktivnost u turističkoj destinaciji bolje rješava problem nastale neravnoteže. Jednako je logično očekivati da će veća **percepcija korisnosti** biti i u slučajevima veće neravnoteže. Čak i tada turisti tijekom turističkog putovanja rijetko zadovoljavaju samo jednu potrebu. Važno je prepoznati koja potreba generira glavni motiv, ali treba imati na umu i sve ostale motive. Glavni motiv definira glavnu aktivnost i razlog dolaska u turističku destinaciju. Međutim, u koju će turističku destinaciju netko putovati ovisi više o tome koje su još dodatne aktivnosti tamo moguće. To se jednako odnosi na donositelja odluke kao i na pratnju na putovanju. Tako se definira specifična percepcija korisnosti za svaku od turističkih destinacija koje su ušle u uži izbor.

Konačna odluka o odabiru turističke destinacije ovisi o razini specifične percepcije korisnosti od putovanja u određenu turističku destinaciju. Ipak, čini se da postoje i neke **individualne razlike među potencijalnim turistima** u procesu donošenja odluka o turističkim putovanjima. Neki ljudi rijetko putuju, a kad putuju, idu na mjesta na kojima su već bili. Obično su ta mjesta vrlo blizu boravišta pa najčešće putuju osobnim vozilom. Razmjerno malo troše na turističkim putovanjima. Neki pak često putuju, vole istraživati nove, udaljene destinacije. Kupuju putovanja u zadnji čas i putuju avionom. Obično na putovanjima potroše i više nego su planirali.

Prkazani suprotstavljeni obrasci ponašanja ekstremni su **primjeri psihocentričnog i alocentričnog ponašanja**. U prvom slučaju potencijalni turisti imaju veći strah od nepoznatog u odnosu na želju za upoznavanjem nepoznatog, a u drugom je obrnuto. Radi se o konfliktu motiva istodobnog privlačenja i odbijanja. S jedne strane netko želi otkupovati radi zadovoljavanja svoje potrebe, a s druge strane boji se promjene. Ukoliko je strah od promjene veći, neće doći do turističkog putovanja.

Treba znati prepoznati osobe kod kojih **strah od promjene i nepoznatog** može blokirati odluku o poduzimanju turističkog putovanja. Takav strah, a naročito kod putovanja u udaljenije krajeve imaju nešto češće starije osobe, one nižeg stupnja obrazovanja, slabije informirane, i nesklorne komuniciranju s drugim ljudima. Drugim riječima, osobe koje će biti lakše potaknuti na turističko putovanje i potrošnju čak i u udaljenijim destinacijama mlađe su osobe, više razine obrazovanja, koje se redovito informiraju i sklone su komuniciranju s drugim ljudima.

Individualne razlike u ponašanju potencijalnih putnika ne moraju biti samo psihografske. Ima i drugih razloga koji mogu **potaknuti ili odbiti ljude od turističkih putovanja** ili određenih turističkih destinacija. Primjerice, češće u tople krajeve putuju osobe iz područja s nepovoljnim klimatskim uvjetima. Češće u netaknuta područja prirode putuju ljudi koji žive u pretjerano urbaniziranim područjima. Obitelji s malom djecom odluke o odabiru turističke destinacije prilagodit će aktivnostima koje su primjerene za djecu.

Kod putovanja vezana uz neke posebne interese potrebno je jako **dobro poznavati ciljanu skupinu**, a da bi se predvidjelo njihovo ponašanje kao turista. Pri tome je i unutar jedne ciljane skupine moguće napraviti opsežnu podjelu na uže podskupine. Na primjer, interes za promatranje biljaka i životinja može biti na više razina. Na vrhu se nalaze vodeći



Postoje individualne razlike među turistima u procesu donošenja odluka o putovanju!



Kako prepoznati osobe koja imaju mali strah od promjene i nepoznatog?



Koju je razinu interesa za aktivnošću turista moguće zadovoljiti u turističkoj destinaciji?



Koju je specijalizaciju interesa za aktivnošću turista moguće zadovoljiti u turističkoj destinaciji?

svjetski znanstvenici, potom slijede svi profesori ili inženjeri biologije kao stručnjaci. Slijede svi studenti biologije, potom svi amateri koji se intenzivno bave promatranjem biljaka i životinja, pa svi učenici koji imaju biologiju kao predmet u školi. Na kraju treba uzeti u obzir i sve osobe koje žele otkriti nešto nepoznato pa je u određenoj prigodi to biljni i životinjski svijet.

Takvu je stratifikaciju moguće napraviti za bilo koji posebni interes, struku ili hobi. Pri tome valja uzeti u obzir i vrlo uske specijalizacije. Umjesto općeg interesa za promatranje biljaka i životinja takve ciljane skupine moguće je razdvajati još uže na interes za ptice, morske sisavce, velike zvižeri. Motivacijski proces kod turista koji imaju različite interese može biti sasvim drugačiji. Međutim, još veća razlika u motivaciji može biti ovisno o **položaju na stratifikacijskoj piramidi**. Motivi za dolazak u turističku destinaciju neće biti isti za učenike i vodeće svjetske znanstvenike čak i kad su i jedni i drugi privučeni istom atrakcijom. Zato treba ciljanu skupinu za koju se razvija specifičan turistički proizvod jako dobro upoznati.

2.3. ODABIR ODRŽIVIH ALTERNATIVA

Turističke aktivnosti velikog broja učenika i malog broja znanstvenika će se dramatično razlikovati. Kod jednih i drugih glavni motiv je isti: zadovoljiti potrebu za istraživanjem. Međutim, motivi im se bitno razlikuju po intenzitetu. Postoje i brojne druge razlike. Najvažnije su u **opsegu i sadržaju ostalih motiva**. Učenicima će podjednako, ako ne i važnije biti aktivnosti vezane uz opuštanje, zabavu i druženje. Logično, takav splet aktivnosti bit će moguć samo kad postoji manji rizik za izazivanje štete u prirodi.

Manja skupina znanstvenika u okviru opravdanog znanstvenog i obrazovnog interesa može posjećivati i najstrože zaštićena područja prirode i kulturne baštine. To se prethodno prikazanoj grupi učenika ne bi moglo olako dozvoliti. Moguće je postaviti pitanje jesu li spomenuti znanstvenici u ovom slučaju uopće turisti. Ako na putovanju **ne zarađuju, nego troše** svoj dohodak, oni ostvaruju istu vrstu potrošnje kao i bilo koji drugi turisti. Paradoks može biti i veći kad im putovanje plaća ustanova u kojoj rade. Ukoliko su sudionici kongresa ili studijskog putovanja, njihova potrošnja po danu boravka može biti izrazito visoka.

Važno je dobro uskladiti turističke aktivnosti odabrane ciljane skupine sa stvarnim mogućnostima **nosivog kapaciteta** turističke destinacije. No, prije toga treba odlučiti i o broju potencijalnih korisnika turističkog proizvoda. Je li bolje da je to veći broj turista koji će brže reagirati na nižu cijenu, a uz manje marže? Alternativno, to može biti i manje turista koji su spremni platiti veće cijene pa se mogu ostvariti veće operativne marže. U drugome slučaju bit će puno lakše usklađivati turističke aktivnosti sa stvarnim nosivim kapacitetom prirodnih i društvenih resursa turističke destinacije. Pri tome treba voditi računa da nije opravdano zbog ekonomskih kriterija u potpunosti isključiti određene skupine posjetitelja.

Nosivi kapacitet (*carrying capacity*) je koncept koji pomaže odrediti koji je broj turista prihvatljiv u nekom prostoru u isto vrijeme, a prije nego to počne stvarati negativne efekte. Neki autori ga s engleskog prevode i kao prihvatni kapacitet. Postoji **veći broj različitih kriterija za izračun nosivog kapaciteta**. Svaki pristup može ukazati na drugi najveći prihvatljiv broj turista. Zato je kod utvrđivanja nosivog kapaciteta potrebno istovremeno promatrati više kriterija izračuna. Najvažnije je definirati koji su kriteriji kritični. Ukoliko je prihvatljiv broj turista, temeljen na nekom od kritičnih kriterija, manji od ostalih, to je ujedno i nosivi kapacitet. Koncept nosivog kapaciteta može se primijeniti za neki trg, zgradu, plažu, stazu ili livadu, ali i za cijelu turističku destinaciju.

Najčešće se kod izračuna nosivog kapaciteta polazi od **fizičkog nosivog kapaciteta**. On daje odgovor na pitanje koliko se ljudi može istovremeno smjestiti u neki prostor. Da bi se fizički nosivi kapacitet izračunao, potrebno je imati na umu aktivnost kojom se turisti bave i koriste li taj prostor istovremeno. **Ekološki nosivi kapacitet** daje odgovor na pitanje koliko turista može provoditi svoje aktivnosti u prostoru, a da ne dođe do ugrožavanja ekosustava. Jednom kad se prekorači, ne može se više dovesti na istu razinu. Da bi se ekološki nosivi kapacitet izračunao, bitno je dobro poznavati obilježja ekosustava i ponašanja turista.

Utvrđiti **infrastrukturni nosivi kapacitet** znači odrediti krajnje mogućnosti postojeće infrastrukture u vršnim periodima korištenja kada su turisti u turističkoj destinaciji. Naravno, ne treba pri tome zaboraviti utjecaj domaćih stanovnika i njihovih obrazaca ponašanja. Pri utvrđivanju ovoga nosivoga kapaciteta potrebno je uzimati u obzir da su turisti u turističkim destinacijama skloni većoj potrošnji električne energije i vode nego kod kuće. Kada je prometna infrastruktura u pitanju, nije dobro uzimati u obzir samo pitanja vanjske dostupnosti. Potrebno je obuhvatiti i kretanja turista unutar turističke destinacije te potrebe za parkiralištima. U slučaju



Kako uskladiti aktivnosti turista s nosivim kapacitetom atrakcija u turističkoj destinaciji?



Više kriterija za izračun nosivog kapaciteta!



Ekološki nosivi kapacitet je konstanta i kad se jednom prekorači, ne može se više dovesti na istu razinu!



Na sociodemografski nosivi kapacitet utječu demografski trendovi!

prekoračenja, na infrastrukturni nosivi kapacitet moguće je utjecati povećanjem kapaciteta.

Sociodemografski nosivi kapacitet je broj turista koji turistička destinacija ili neka turistička atrakcija može prihvatiti, a prije nego dođe do neopravdanih posljedica za lokalnu zajednicu. Te posljedice najprije se osjećaju u demografskoj strukturi i kulturnom identitetu lokalnog stanovništva. Ovaj je nosivi kapacitet promjenjiv i mijenja se ovisno o demografskim trendovima. Da bi se sociodemografski nosivi kapacitet izračunao, treba najprije utvrditi hoće li biti nužno i u kojem opsegu osigurati radnu snagu izvan lokalne zajednice. Nakon toga valja uzeti u obzir koji je opseg interkulturalnih izazova koje će izazvati dolazak radnika, ali i turista iz drugih kultura, religija i sustava vrijednosti.



Stav lokalnog stanovništva prema turizmu mijenja se s vremenom kako se turizam razvija!

Kod izračuna sociodemografskog nosivog kapaciteta treba uzeti u obzir i da se **stav lokalnog stanovništva** mijenja ovisno o tome kako se razvija turizam. Na početku su lokalni stanovnici euforični zbog ekonomskih koristi od turizma i spremni su pristati na više kompromisa. S vremenom kako negativni utjecaji rastu, pada i njihova percepcija koristi od turizma. Najprije postaju ravnodušni, a potom ih pritisak turizma počinje iritirati jer je s turistima sve teže izlaziti na kraj pa ih lokalno stanovništvo nastoji izbjeći. Slijedi faza antagonizma kada turizam i turisti postaju krivci za sve probleme u turističkoj destinaciji. Posljednja je faza žaljenje. Nepovratne promjene koje je izazvao turizam uglavnom se opisuju kao neželjene i stanovništvo sa žaljenjem gleda na razvoj turizma.

Iz perspektive turista važan je **percepcijski nosivi kapacitet**. On označava broj turista koje neki prostor može prihvatiti prije nego dođe do pada kvalitete turističkog doživljaja. Ovo je vrlo subjektivno mjerilo koje izrazito ovisi o očekivanjima, navikama, željama i prethodnim iskustvima turista. Za izračun percepcijskog nosivog kapaciteta treba uzeti u obzir i konkurenciju različitih aktivnosti turista u istim prostorima. Ukoliko jedna skupina želi bučnu noćnu zabavu, moguće je da druga želi miran san.

Primjena koncepta nosivog kapaciteta otvara velik broj pitanja. Već je prikazano da je **nosivi kapacitet teško precizno utvrditi**. Kako pri tome izbjeći subjektivne procjene i uzeti u obzir specifičnosti svakog prostora i destinacije? Koje pokazatelje mjeriti da bi se utvrdilo je li došlo do prekoračenja nosivog kapaciteta? Na koji način predvidjeti očekivanja i ponašanja različitih skupina turista? Kako kontrolirati koje skupine turista atrakcija ili turistička destinacija privlači? Međutim, pitanje Kako ograničiti dolazak turista nakon što se prekorači nosivi kapacitet? još je teže. Općenito, kako spriječiti pojavu pretjeranog turizma (*overtourism*)?

Pri razvoju novog turističkog proizvoda valjalo bi uzimati u obzir samo **održive alternative koje neće dovesti do prekoračenja nosivog kapaciteta**. Ovisno o vrsti proizvoda, obilježjima atrakcijske osnove turističke destinacije i percepciji uloge turizma kod lokalnog stanovništva treba pažljivo utvrditi koje alternative na duži rok ne dovode u pitanje nosivi kapacitet. Za konačnu procjenu bit će jednako bitno izvrsno poznavanje ciljane skupine turista. Osim aktivnosti kojima se bave, treba poznavati i očekivanja, navike, želje i prethodna iskustva turista.



Koje opcije razvoja turističkog proizvoda neće dovesti do prekoračenja nosivog kapaciteta?

2.4. KREATIVNOST, KREATIVNO RAZMIŠLJANJE I INOVACIJE U RAZVOJU NOVIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Čini se da postoji jako puno ograničenja za razvoj turističkih proizvoda. To je točno. Međutim, **kreativnost i kreativno razmišljanje** uopće nemaju granice. Većina osoba koje se upuštaju u razvoj novih turističkih proizvoda ne shvaćaju da je često problem u nedostatku kreativnog samopouzdanja. Zbog toga neinventivno kopiraju druge ili ne poduzimaju ništa. To što netko nikad nije razvio turistički proizvod, ne isključuje ga iz konkurencije. Treba se jednostavno upustiti u kreativni proces. Ljudi su kreativniji nego što to misle.



Problem nedostatka kreativnog samopouzdanja!

Dobre i kreativne ideje za razvoj novih turističkih proizvoda obično se nalaze tamo gdje ih se najmanje očekuje. Nalaze su u onim aktivnostima koje ljudi rade svaki dan, a zabavljaju ih, opuštaju ili jednostavno čine sretnima. Nalaze se u onim aktivnostima kojima se ljudi žele baviti, ali za njih nemaju vremena. Ideje se mogu naći i u aktivnostima o kojima su sanjali kad su bili djeca. Treba li zato najprije gledati i slušati koje aktivnosti žele potencijalni turisti pa na toj osnovi razvijati turistički proizvod?

Turistički proizvodi sastoje se od intenzivne **interakcije pružatelja i korisnika usluga**. Ukoliko pružatelj usluga radi nešto što ga zamara, što mu je dosadno ili naporno, što ga čini tužnim, prenosi takve emocije i na svoje goste. Nije moguće živjeti tuđe snove. Kreativni proces osmišljavanja novog turističkog proizvoda treba započeti od vlastitih snova. Pravo je pitanje što bi netko mogao raditi jer ga to veseli, jer time ispunjava svoje



Koja aktivnost može istovremeno veseliti i opušitati pružatelja usluga i turiste?



Kreativno razvijeni proizvodi stvaraju potražnju!

snove iz djetinjstva, jer ga to najviše opušta. Potom se treba zapitati gdje se nalaze drugi ljudi koji žele raditi isto. Ako to ne mogu raditi kod kuće, ako je u turističkoj destinaciji to atraktivnije, opsežnije ili jeftinije, vjerojatno je da će postati turisti.

Kreativni razvoj turističkog proizvoda ne bi trebao pratiti potražnju. Kreativni razvoj turističkog proizvoda trebao bi stvarati potražnju za proizvodima koji još uopće ne postoje. Zbog čega razvijati proizvod za tržišta koja postoje, kad je moguće **kreirati sasvim nova tržišta**. Drugim riječima, ne treba potući postojeći svjetski rekord. Treba osmisliti novu disciplinu za natjecanje. Razlog je jednostavan. Za prvo je potrebno malo talenta i puno rada, a za drugo puno kreativnosti i malo rada. Ekonomskim rječnikom, za prvo treba malo sposobnosti i puno drugih resursa, a za drugo treba puno sposobnosti i malo drugih resursa. Resurs koji najčešće nedostaje je kapital.



Imaju li pružatelji usluga i turisti istu razinu strasti prema aktivnostima kojima se bave?

Razvoj novih turističkih proizvoda najviše ovisi o kreativnosti i kreativnom razmišljanju poduzetnika i njegovih najbližih suradnika. Taj je proces najlakše pokrenuti bez oslanjanja na logično, nego na zabavno. Tko nađe posao koji ga zabavlja i opušta, do kraja radnog vijeka zapravo ne mora raditi. Kreiranje i provedba turističkih proizvoda je među rijetkim aktivnostima u kojima je to moguće. Naime, **turizam se oslanja na dokolicu, odmor i zabavu**. Više od svega turisti žele da pružatelji usluga imaju istu strast prema aktivnostima kojima će se zajedno baviti.

Pronaći takve aktivnosti zapravo nije teško. Šire društveno okruženje, a naročito tradicionalno ustrojen obrazovni sustav i norme koje definiraju pravila ponašanja **potiskuju kreativnost**. S vremenom ljudi potiskuju ponašanja iz perioda svojeg života u kojem su bili najkreativniji. U tom periodu izrazito je izražena potreba za istraživanjem, strah od novog je malen, a potreba za zabavom, društvom i ljubavlju jako je velika. To je period djetinjstva, a aktivnost u kojoj djeca provode najviše vremena zadovoljavajući svoje socijalne potrebe je igra.



Koje aktivnosti imaju obilježja nove ili inovirane postojeće igre?

Upravo potrebe za istraživanjem, promjenom, zabavom, društvom i ljubavlju čine najvažniji **splet primarnih socijalnih potreba koje pokreću turiste**. Iako to izravno ne priznaju, mnogi ljudi postaju turisti da bi se ponovno i slobodno igrali. Neki se pri tome vole i natjecati, a da bi zadovoljili i svoju potrebu za uspjehom. Razvoj turističkog proizvoda može biti jednako kreativan proces kao osmišljavanje računalne igre. Zapravo još i kreativniji – smije se igrati i u stvarnom svijetu.

Ne treba svaki puta smisliti novu igru. Moguće je inovirati postojeće. Ukoliko je igra opsežnija ili u atraktivnijem okruženju, bit će zanimljivija. Ako je pri tome tek toliko promijenjena da je jedinstvena, bit će dovoljno. Osmišljavanje turističkih proizvoda moguće je sagledati kao proces kreativnog **osmišljavanja igara** za svaki dan u godini, za još jednu ili nekoliko godina unaprijed. Pri tome treba razmišljati kao dijete: istraživati bez pravila i predrasuda jer se ionako svaka igra treba igrati samo jedanput.

Razvoj turističkih proizvoda kao kreativni i inovativni proces zaista je kao igra. Nije svrha uspjeti, nego nanovo pokušavati. Svaki novi dan i svaki novi gost **nova je prilika za novu igru**. Ukoliko takav pristup stvara zadovoljstvo kod pružatelja usluga, prenijet će se i na goste. Čak i kad se čini da je osmišljeni turistički proizvod savršen, treba pokušati ponovno na drugi način. Ako je rezultat stvarno savršen, možda je moguće pronaći bolju metodu.

Kreativni razvoj turističkog proizvoda mora obuhvatiti senzacije svih čula. Turistički proizvod koji obuhvaća samo ono što turisti mogu vidjeti i čuti, dosadan je. Još je i gore ako je većina onoga što turisti gledaju i čuju verbalizirano. Riječi izazivaju racionalne reakcije, a pravi turistički proizvod mora uključiti **emocionalne senzacije**. To je puno lakše postići gledajući romantični zalazak sunca u okružju snažnih boja mediteranskog pejzaža i uz nježni šum vjetra. Naslonjeni na grubu teksturu suhozida, uz bogat okus i miris ovčjeg sira i domaćeg vina, turisti će doći u stanje koje je teško riječima opisati. Zar ovo ne djeluje kreativnije od interpretacijske ploče sa suhoparno nabrojanim podacima?

Kreativni poduzetnici u turizmu trebaju biti ono što rade. Većina ljudi nikada ne smogne hrabrosti učiniti takav **kreativni iskorak** koji poduzetnicima omogućuje turizam. Manje hrabri će si za vrijeme turističkog putovanja priuštiti ono što možda nisu uspjeli ili isprobali u životu. Postat će slastičari, kuhari, slikari, dizajneri, arhitekti, kipari, pisci, govornici, učitelji ili režiseri. Neki će postati plesači, glumci, geolozi, ornitolozi, povjesničari, arheolozi, botaničari, fotografi ili pustolovi. No, turisti se u bavljenju svim spomenutim aktivnostima ne fokusiraju na rezultat, nego na zadovoljstvo koje donosi proces, kao u igri.

Kreativni poduzetnici koji razviju takav turistički proizvod dijelit će sa svojim gostima i svoju veliku strast prema kreativnosti. Takvu strast moraju razviti i kod svojih djelatnika, a **kreativno promišljanje**, pristup i prakse moraju biti sastavni dio poslovne filozofije. Ipak, odgovorni kreativci svjesni su da im poštivanje određenih ograničenja omogućuje slobodu



Razvoju proizvoda treba pristupiti kao igri!



Jesu li novim turističkim proizvodom obuhvaćena sva čula?



Koje aktivnosti u turističkom proizvodu ispunjavaju želje o odabiru zanimanja iz djetinjstva?



Kreativni poduzetnici u turizmu dijele s turistima strast prema kreativnosti!

kreativnosti. Čini se da promjene u pristupu kreativnosti postaju globalne. Zbog toga se sve više govori o postojanju kreativne klase i kreativnoj ekonomiji kao novom ekonomskom konceptu, a u čemu očigledno doprinosi i turizam.

2.5. RAZVOJ TURISTIČKIH PROIZVODA U PODRUČJU KREATIVNIH DJELATNOSTI I KREATIVNOJ EKONOMIJI



Sva turistička putovanja nemaju kreativna obilježja!

Turizam kao pojava ovisi o kreativnosti, ali se čini i da sudjeluje u povećanju opsega kreativnih djelatnosti, važnosti kreativne klase i kreativne ekonomije. Ipak, svi turistički proizvodi i kretanja turista nemaju **kreativna obilježja**. Jasno je da dobro dizajnirani proizvodi imaju dodanu vrijednost zbog kreativnog doprinosa dizajna. Isto vrijedi i za turističke proizvode iako se u biti radi o uslugama. Zbog toga, osim mogućnosti koje pruža kreativnost u razvoju turističkih proizvoda, treba sagledati i prilike za razvoj turističkih proizvoda u području kreativnih djelatnosti i u okviru kreativne ekonomije kao novog koncepta.

Budući da iz kreativnog procesa nastaju kreativni proizvodi, moguće je tvrditi da su turistički proizvodi koji su rezultat kreativnog procesa **kreativni proizvodi**. Međutim, kreativni proizvod postaje sastavni dio turističkog proizvoda na četiri moguće razine. Prva razina, kada je kreativni proizvod u funkciji pružanja određene usluge turistima. Na primjer, projekt hotela, dizajn unutrašnjosti ugostiteljskih objekata, uključujući umjetnine i uporabne predmete umjetničkog obrta. To je i glazba koje se reproducira u ugostiteljskom objektu, dizajn oglasa pa čak i kreativni poslovni model ili tehnološko rješenje.



Koju razinu obuhvata kreativnog proizvoda treba imati u novom turističkom proizvodu?

Druga je razina kada kreativni proizvod, koji nije nastao radi stvaranja turističkog proizvoda, kao turistička atrakcija privlači turiste pa postaje dio turističkog proizvoda. To je slučaj arheoloških nalazišta, muzeja, koncerata, predstava, atraktivnih i/ili povijesnih građevina uključujući i tradicijsku kulturnu baštinu. Na trećoj se razini kreativni proizvod ističe kao glavni sadržaj turističkog proizvoda i nastaje **s ciljem privlačenja turista**. Na

primjer, tematske kulturne vođene ture i rute, turistički interpretacijski centri, oživljena povijest, određena kulturna događanja, ciljane prezentacija i interpretacija tradicijske i druge baštine.

Neki od ponuđača turističkih proizvoda idu i korak dalje, na četvrtu razinu. To je slučaj kada tijekom provedbe turističkog proizvoda nastaje kreativni proizvod kao **rezultat zajedničkog stvaranja** (sukreacije) kroz interakciju domaćina, pružatelja usluga i turista, npr. kada glavna aktivnost u turističkom proizvodu obuhvaća i osobno sudjelovanje turista i njihov kreativni doprinos. To može biti u području tradicijske baštine, umjetničkog obrta, slikarstva, kiparstva, fotografije, filma, literarnog stvaralaštva, glazbe i/ili plesa. Zapravo u bilo kojoj od kreativnih djelatnosti.

Svaka viša razina ima **veći intenzitet dodane vrijednosti** kreativnog proizvoda, a onda i turističkog proizvoda. U turističkim destinacijama u kojima u razvoju turističkih proizvoda ne participiraju kreativne djelatnosti i kreativni pojedinci, velik dio turističkih proizvoda jedva da prelazi na drugu razinu. Takvi turistički proizvodi imaju nisku dodanu vrijednost i ne privlače pripadnike kreativne klase. Turističke aktivnosti najčešće su vezane uz zadovoljavanje primarnih bioloških potreba, a turistička kretanja imaju obilježja masovnog turizma. Nerijetko se pri tome i vrijedna kulturna baština ignorira, podcjenjuje ili iskorištava na neprimjeren način.

Integriranje kreativnog proizvoda i turističkog proizvoda donosi velik broj izazova. Prije svega to je izazov vezan uz razumijevanje stvaranja dodane vrijednosti turističkog proizvoda kao neizravne prodaje autorskih prava koja je ponekad teško štiti. Drugo, to su izazovi vezani uz projektnu narav kreativnih djelatnosti i nelinearan utjecaj na lanac vrijednosti. Kod izrazito vrijednog kreativnog proizvoda dodana vrijednost eksponencijalno raste. **Kreativne djelatnosti** temelje se na intenzivnom korištenju talenta, kreativnosti i znanja kao glavnim resursima. Samo one turističke destinacije i turistički proizvodi koji se mogu uspješno nositi sa spomenutim izazovima, mogu stvoriti dugoročne koristi od integriranja kreativnog i turističkog proizvoda.

Poduzeća koja posluju na načelima kreativne ekonomije mogu računati na marketinšku valorizaciju kreativnog turističkog proizvoda. **Kreativna ekonomija** oslanja se na upravljanje intelektualnim kapitalom kao glavnim proizvodnim resursom. U kreativnoj ekonomiji inovacije i stvaralaštvo glavni su izvor stvaranja ekonomskih vrijednosti. To nisu kapital i fizički resursi kao u tradicionalnom ekonomskom konceptu. Zato mala poduzeća i mikropoduzeća te sasvim nova poduzeća u kreativnoj eko-



Viša razina uključenosti kreativnog proizvoda jače privlači kreativnu klasu!



Je li se moguće nositi s izazovima integriranja kreativnog i turističkog proizvoda?



Je li moguće stvoriti radno okruženje u poduzeću tipično za kreativnu ekonomiju?



Kod malih i mikroturističkih poduzeća u kreativnoj ekonomiji turistički proizvodi su definirani osobnim sklonostima osnivača prema nekim aktivnostima!

nomiji mogu biti vrlo uspješna i ostvariti stabilan rast. To se odnosi i na poduzeća koja i u turizmu žele primijeniti isti ekonomski koncept.

Organizacija poduzeća u kreativnoj ekonomiji je specifična. Ona ovisi o kreativnim ljudima koji nisu skloni formalnim organizacijskim oblicima. Njihov radni učinak ne može se jednostavno mjeriti, a poduzetnici menadžeri u takvim poduzećima moraju istovremeno upravljati svojom i tuđom kreativnošću. Vrlo često ključni kreativci uopće nisu formalno zaposleni kod poduzetnika, već koriste razne mogućnosti samozapošljavanja i/ili slobodnih zanimanja. Radno vrijeme vrlo je fleksibilno i ovisi o **kreativnom procesu**, a njihov se aranžman ugovara na načelu pravodobnosti. Rade u privremenim ili još češće u virtualnim uredima. Dugoročni odnosi imaju obilježja klastera, a izravni financijski doprinos pojedinog člana klastera može jako varirati od projekta do projekta.

Upravo na opisanim načelima mogu djelovati mala poduzeća i mikro-poduzeća u turizmu, a neka već posluju i u Hrvatskoj. To su usko specijalizirana poduzeća za upravljanje turističkom destinacijom ili *destination management companies*. Srž je poslovanja takvih poduzeća **u poslovnoj kulturi koja sadrži kreativnost i inovacije** opisane u prethodnom poglavlju kao standardni poslovni proces. To znači da je proces razvoja novih proizvoda neprekidan razvoj proizvodnih prototipova unutar odabranih proizvodnih linija. One su pak određene vrlo osobnim sklonostima osnivača prema nekim aktivnostima.

2.6. RAZVOJ IDEJA ZA NOVE TURISTIČKE PROIZVODE PRIMJENOM KONCEPTA DESIGN THINKING



Način razmišljanja dizajnera kao pristup rješavanja izazova!

Kreativni proces nije pravocrtan. Neki smatraju da je kaotičan, a neki da je potpuna tajna skrivena u crnoj kutiji. Razvoj ideja za nove turističke proizvode za one koji su se u procesu odrastanja zaboravili igrati, može biti vrlo težak i frustrirajući proces. Radi se zapravo o **procesu dizajna** u kojemu treba biti spreman na puno kreativnog promišljanja, pokušaja i pogrešaka, testiranja ideja i uništavanja prototipa. Radi se o procesu u kojem će se nakon ulaska u slijepu ulicu trebati puno puta vratiti negdje na pola puta ili na početak i hrabro započeti iznova.

U okviru dizajna kao discipline s vremenom su uočeni neki specifični procesi, koncepti i pristupi. Za dizajnere je utvrđeno da imaju karakteristične kompetencije i primjenjuju specifične prakse koje su opisane kao način razmišljanja dizajnera ili dizajnerski pristup rješavanja izazova. Otprilike tako je nastao **koncept *design thinking***. On se danas koristi u puno širem kontekstu, kao način rješavanja nekog problema upotrebom procesa, koncepata i pristupa koje koriste dizajneri. Razvoj novih turističkih proizvoda nije ništa drugo nego dizajn neopipljivih proizvoda pa je posve logično posegnuti za metodom koja je već razvijena.



Četiri faze provedbe *design thinking* metode.

Od početka ovoga stoljeća *design thinking* se kao metoda širi u poslovnim, konzultantskim i obrazovnim krugovima, a razni izvori znanja o ovoj metodi dostupni su već i na hrvatskom jeziku. Ova metoda omogućuje brz i efikasan **razvoj novih kao i inoviranje postojećih proizvoda i usluga**. S obzirom na obilježja turističkog tržišta i turističkih proizvoda, to je nužnost. Zato postoje brojni primjeri rješavanja izazova u turizmu upotrebom koncepta *design thinking*. Naravno, postoje i drugi koncepti i metode koje je moguće koristiti. Međutim, čini se da *design thinking* može vrlo dobro odgovoriti na izazove razvoja novih turističkih proizvoda.

Proces razmišljanja o razvoju novog turističkog proizvoda potrebno je provesti kroz četiri faze u kojima treba odgovoriti na neka važna pitanja. Prvo je pitanje kakvo je trenutno stanje. U drugome koraku treba odgovoriti na pitanje koje sve ideje proizvoda mogu poboljšati postojeće stanje. U trećem koraku potrebno je odgovoriti na pitanje koje ideje oduševljavaju. I na kraju, koje je od preostalih ideja uopće moguće provesti. Na marginama, uz dosadašnji tekst ovoga priručnika navedena su **brojna pitanja važna za razvoj novih turističkih proizvoda**. Upravo se ta pitanja trebaju upotrijebiti u kreativnom procesu donošenja odluka o razvoju novog turističkog proizvoda.

Netko za kreativni iskorak treba osamljenost, a netko brže oslobađa svoju kreativnost u interakciji s drugim ljudima. Netko svoju kreativnost izražava riječima, a netko slikom ili pokretom. Međutim, *design thinking* kao metoda daje prednost **vizualizaciji i komunikaciji s intenzivnom interakcijom**. Na tome se temelje ključni alati koje treba upotrijebiti. Zbog ograničenog opsega ovoga teksta nije moguće detaljno opisivati svaki alat. Zato će upute biti usmjerene samo na najvažnije aktivnosti i kontekst turističkog proizvoda.



Vizualizacija kao alat za otkrivanje!

Vizualizacija je najvažnija tehnika koju koriste dizajneri. Čini se neobično davati prednost slikama pred riječima u razvoju neopipljivih usluga.



Koja ranije postavljena pitanja upućuju na iskustvo korisnika?



Koja ranije postavljena pitanja upućuju na resursnu osnovu?



Koje su posljedice interakcija turista i resursne osnove?

Međutim, baš to treba učiniti. Osim što slike prenose puno više emocija nego riječi, **vizualizacija** omogućava da se korištenjem svih ostalih alata *design thinking* metode uoči ono što je inače skriveno. Vizualizaciju je moguće postići stvaranjem kompleksnih kolaža dostupnih fotografija ili grafika, ali i jednostavnim crtežom.

Prva vizualizacija koju treba napraviti vezana je uz **korisničko iskustvo**. Kod razvoja turističkog proizvoda fokus treba biti na aktivnostima zbog kojih bi turisti došli u turističku destinaciju. Naime, poželjno je identificirati koje bi sve potrebe potencijalni turist zadovoljavao na turističkom putovanju, a vizualno istaknuti onu koja je od njih najvažnija. Treba obratiti pozornost na potrebe koje mogu ostati prikrivene, na razliku u intenzitetu, redosljed te frekvenciju zadovoljavanja potreba. Dobro je označiti sva emocionalna stanja koja se tijekom boravka mogu pojaviti, što i tko ih može prouzročiti. Naročito je bitno identificirati i vizualno naglasiti negativna stanja.

Druga vizualizacija treba obuhvatiti lanac vrijednosti. Inače, ovaj pojam obuhvaća partnerske odnose, a prije svega obuhvat suradnika i dobavljača. Moguće ga je primijeniti i na razini industrije ili sektora. Kako turizam nije niti industrija ni sektor, potrebno je napraviti **analizu lanca vrijednosti** na razini turističke destinacije. Turistički lanac vrijednosti zapravo je mreža kojom se partnerski odnosi mogu obuhvatiti po dubini (razni pružatelji iste usluge ili istovrsne atrakcije) i po širini (pružatelji različitih usluga i različite atrakcije). U destinacijskom lancu vrijednosti ne sudjeluju samo pružatelji usluga već važnu ulogu ima i javni sektor, infrastruktura, komunalne usluge te brojni drugi resursi.

Vizualizacija turističkog lanca vrijednosti može zaista biti u obliku lanca, a svaki dionik može biti prikazan kao jedna karika. Potrebno je utvrditi koje su karike najtanje, a koje nedostaju. Potom treba **mapirati uzorke ponašanja i odnose** koji nastaju kada u provođenju aktivnosti dolazi do interakcije turista i pojedinih elemenata destinacijskog lanca vrijednosti. Posebno treba vizualizirati posljedice tih interakcija i/ili posljedice izostanka interakcija. Posljedice mogu biti pozitivne ili negativne, a na tim informacijama treba započeti s kreiranjem velikog broja ideja za razvoj proizvodnih koncepata.

Veći broj ideja za razvoj proizvodnih koncepata teško je generirati sam. Korisno je upotrijebiti neku od poznatih tehnika, poput **oluje ideja**. U interakciji s drugim ljudima moguće je u kratkom vremenu generirati daleko veći broj originalnih rješenja. Kada je razvoj turističkih proizvoda u

pitanju, važno je razviti čim veći broj ideja koje omogućuju ključne aktivnosti turista. Treba kombinirati razne sadržaje na način da se izmjenjuje broj, intenzitet i predznak posljedica interakcije turista i različitih elemenata resursne osnove.

Sve ideje neće preživjeti do razvoja proizvodnog koncepta kao prototipa. Naime, nije problem ako se razvije 100 ideja. Problem je ako ih se osmisli samo pet. Razvijene ideje valja testirati prema ranije postavljenim kriterijima. Velik broj pitanja na marginama ovoga priručnika upućuje na kriterije koje je moguće upotrijebiti pri testiranju osmišljenih ideja. Samo ideje koje nisu u suprotnosti s postavljenim kriterijima mogu biti korištene u fazi **testiranja pretpostavka**. Naime, brzo kreiranje velikog broja ideja može biti temeljeno na pogrešnim pretpostavkama o kupcima, o dobavljačima i/ili nekom drugom dioniku u turističkoj destinaciji. O manjem broju odabranih ideja lako je još jednom temeljito promisliti i odbaciti one koje se temelje na pogrešnim pretpostavkama.

Tek sada moguće je pristupiti detaljnijem opisivanju željenih obilježja turističkog proizvoda za nekoliko preživjelih ideja. Tako stvoreni **proizvodni koncepti** moraju prikazati sadržaje koji obuhvaćaju. Sadržaji moraju upućivati na konkretne aktivnosti koje zadovoljavaju konkretne potrebe. Nije loše istovremeno sastaviti i tekst središnje priče koja će naglasiti pozitivne emocije koje proizvod izaziva. Kada se razvijaju turistički proizvodi za poznate kupce ili za prodaju putem posrednika, ovi proizvodni koncepti mogu poslužiti i u prodajnom procesu. U svakom slučaju, proizvodni koncepti će poslužiti za testiranje proizvoda u izravnoj komunikaciji s potencijalnim korisnicima i/ili posrednicima.

Kod nekih turističkih proizvoda kao što su izleti i paket-aranžmani za nepoznate kupce, čak je moguće i ograničeno **testiranje novih turističkih proizvoda** na odabranim ciljanim skupinama potencijalnih kupaca. Kod razvoja izleta i paket-aranžmana za poznate kupce svaka realizacija novog izleta ili aranžmana jedinstvena je pa iskustva korisnika treba generički sistematizirati radi unapređivanja novih proizvoda.

Razvoj turističkih proizvoda u ugostiteljstvu i turističkim atrakcijama daleko je kompleksniji proces u posljednjim fazama osmišljavanja. Razvoj konačnog proizvodnog koncepta svodi se na manji broj sadržajnih rješenja, a koji onda predstavljaju projektni zadatak širem kreativnom timu u smislu **projektiranja i unutrašnjeg uređenja**. Testiranje je moguće tek nakon digitalne vizualizacije i/ili izrade maketa, a ponekad i oglednih prostorija.



Koje ideje treba eliminirati jer se temelje na pogrešnim pretpostavkama?



Razvoj proizvodnog koncepta i testiranje proizvoda u pružanju usluga u turizmu i u ugostiteljstvu bitno se razlikuju!

PREPORUKE I PRIMJERI IZ PRAKSE



Preporuke i primjeri iz prakse odabrani su s ciljem proširivanja i produbljivanja općenitih teza obuhvaćenih tekstem priručnika. Neke preporuke mogu poslužiti i za praćenje aktualnosti o temama obuhvaćenih tekstem priručnika.

1. Upišite u tražilicu neku aktivnosti, hobi ili struku kao pridjev uz riječ turizam i pregledajte rezultate. Pokušajte na primjer s „arheološki turizam“, „geološki turizam“, „planinarski turizam“ ili „biciklistički turizam“. Isto pokušajte i na engleskome jeziku. Usporedite rezultate i promislite o mogućnostima razvoja uočenih turističkih aktivnosti u vlastitoj sredini.
2. Pronađite aktualnu strategiju razvoja turizma za svoj grad ili županiju i pogledajte kako su razvojno vrednovane najvažnije turističke atrakcije. Razmislite koje sve aktivnosti za turiste možete osmisliti vezano uz najvažnije turističke atrakcije. Koje sve primarne biološke i socijalne potrebe zadovoljavaju te aktivnosti?
3. Ukoliko niste sigurni kako se poslužiti prethodnom preporukom, pogledajte primjer aktivnosti koje se nude u pokrajini Alberta u Kanadi, a prikazane su u videu koji je dostupan na poveznici <https://www.youtube.com/watch?v=PUFDCnE6Gjk>. Zabilježite koje aktivnosti turista vidite i koje potrebe zadovoljavaju tim aktivnostima. Potom razmislite jesu li te ili slične aktivnosti moguće i u vašoj sredini.
4. Upišite u tražilicu „Stanley Plog tourist typology“ i potražite članke koji iz raznih perspektiva opisuju pozitivne i negativne aspekte upotrebe psihocentrik – alocentrik slijeda. Razmislite u kojoj mjeri tu teoriju možete primijeniti za segmentaciju potencijalnih potrošača u svojoj sredini.
5. Pogledajte koji se pokazatelji prate u okviru projekta Hrvatskog opservatorija održivog turizma – CROSTO, a mogu rano ukazati na približavanje i prelazak granice nosivog kapaciteta. Razmotrite mogućnost da u praćenje pokazatelja uključite i svoje mjesto. Priručnik za mjerenje i praćenje održivosti turizma za destinacije i tablica za unos podataka dostupni su na poveznici <http://crosto.hr/hr/korisni-dokumenti/prirucnik/>.
6. Pogledajte kakav teret za turističke destinacije stvara turizam u izvještaju kojeg možete preuzeti na poveznici <https://www.thetravelfoundation.org.uk/invisible-burden/>. Je li moguće već uočiti i u vašoj sredini teret turizma kojeg opisuje izvještaj?
7. Pogledajte preporuke Svjetske turističke organizacije za izazove pretjeranog turizma u urbanim područjima na poveznici <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420070>.
8. Potražite različite aktivnosti kojima se istovremeno bave pružatelji usluga i turisti na poveznici <https://www.youtube.com/user/discovercroatiainfo>. Koje od tih aktivnosti i vas zanimaju? Koji primjeri su primjeri kreativnih turističkih proizvoda?
9. Razmislite bi li bez predanosti vlasnika turističke agencije za jedrenje i obnovu tradicionalnog plovila falkuše bilo moguće ponuditi takav turistički proizvod na Visu? <https://alternatura.hr/> Vidite li sličnu priliku i za sebe u svojoj sredini?
10. Pogledajte kako su prikazani proizvodni koncepti turističkih proizvoda za Dalmaciju na poveznici https://issuu.com/dalmatia.hr/docs/kockica_2015_h. Možete li lako prepoznati gdje se nalazi središnja priča za svaki proizvod i koje emocije izaziva?

BIBLIOGRAFIJA

1. Antoljak, V., Kosović, M. (2018). *Design thinking: kako riješiti poslovne probleme i uspješno inovirati*. Zagreb: Školska knjiga d. d. i Sense savjetovanje d. o. o.
2. Belz, F-M., Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective, 2nd Edition*. Chichester, West Sussex: Wiley.
3. Čorak, S., ur. (2011). Izazovi upravljanja turizmom. Zagreb: Institut za turizam.
4. Čorak, S., Trezner, Ž., ured. (2014). *Destinacijske menadžment kompanije DMK: Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.
5. Judkins, R. (2018). *Umijeće kreativnog razmišljanja*. Zagreb: Školska knjiga d. d.
6. Kušen, E. (2002). *Turistička atrakcijska osnova*. Zagreb: Institut za turizam.
7. Miljković, D., Rijavec, M., Miljković Krečar, I. (2018). *Psihologija u turizmu*. Zagreb: IEP i D-2.
8. Močiljanin, M. (2007). *Poslovna psihologija s komuniciranjem: udžbenik za hotelijersko-turističke i ugostiteljske škole*. Zagreb: Školska knjiga d. d.
9. Novotny, D. (2015). *Kreativna ekonomija: kako iskoristiti kapital ljudskog uma kao pokretača ekonomskog rasta u 21. stoljeću?* Muenchen/Zagreb: T&MC Group.
10. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine d. d.
11. Srića, V. (2017). *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh*. Zagreb: Algoritam d. o. o. i Delfin – razvoj managementa.
12. Valčić, M. (2018). *Turizam i kultura*. Zagreb: Naklada Jurčić d. o. o.



Ovdje navedeni izvori korišteni su kao širi izvor znanja za prikaz i objašnjenje motiva, prilika, procesa, činitelja, aktivnosti, djelatnosti i koncepata obuhvaćenih ovim poglavljem. Pojedini izvori nisu referencirani u tekstu zbog karaktera ovoga rada kao priručnika. Moguće je da se stavovi i teze pojedinih autora o pitanjima istaknutima u ovom tekstu i razlikuju. To ne umanjuje vrijednost bilo koje prikazane tvrdnje već bi trebalo potaknuti čitatelja na dalje istraživanje...



3. RAZRADA SASTAVNICA POSLOVNOG MODELA, MARKETINŠKOG I POSLOVNOG PLANA

Nakon uspješnog savladavanja sadržaja iz ovoga poglavlja čitatelj će moći:

- objasniti važnost osmišljavanja poslovnog modela
- prikazati sadržaj sastavnica poslovnog modela kod primjene koncepta platna poslovnog modela
- sprovesti postupak definiranja poslovnog modela primjenom koncepta platna poslovnog modela
- opisati ulogu poslovnog i marketinškog plana u poslovanju malih poduzeća i mikropoduzeća
- predstaviti sastavnice integriranog poslovnog i marketinškog plana za nove turističke proizvode
- sprovesti postupak razrade najvažnijih elemenata integriranog poslovnog i marketinškog plana za nove turističke proizvode.

Cilj je ovoga poglavlja uputiti čitatelje na način razrade sastavnica poslovnog modela i izrade te sadržaja integriranog poslovnog i marketinškog plana za nove turističke proizvode.

UVOD

Uspješna realizacija poduzetničke ideje pretpostavlja i sagledavanje raznih poslovnih izazova u budućnosti. Zato je malim poduzećima i mikropoduzećima poslovno planiranje nužno jednako kao i velikim. Osmišljavanje poslovnog modela dobar je prvi korak na tom putu, a slijedi ga definiranje elemenata marketinškog i poslovnog plana.

Svaki od ovih dokumenata ima svoju specifičnu važnost, sastoji se od specifičnih sastavnica i za njihovu izradu moguće je primijeniti različite koncepte i alate. Zbog toga je u nastavku ovoga teksta prikazana važnost osmišljavanja, sadržaj i način definiranja sastavnica te alati i koncepti koji se mogu preporučiti za izradu poslovnog modela i plana.

U prvome potpoglavlju opisana je važnost osmišljavanja poslovnog modela kao pretpostavke izrade poslovnog i marketinškog plana. U potpoglavljima koja slijede prikazan je sadržaj te proces definiranja pojedinih sastavnica poslovnog modela kod primjene koncepta platna poslovnog modela. U posljednja tri potpoglavlja predstavljena je uloga, sastavnice i postupak izrade poslovnog plana koji obuhvaća i elemente marketinškog plana.

3.1. OSMIŠLJAVANJE POSLOVNOG MODELA

Razvoj jednog ili više turističkih proizvoda s ciljem njihove tržišne valorizacije treba sagledati i kao poslovni i/ili **poduzetnički pothvat**. Cjelokupan proces od ideje do realizacije poslovnog pothvata moguće je provesti na više načina. Udžbenici i priručnici iz područja poduzetništva, strateškog menadžmenta i poslovnog planiranja nude pregršt prijedloga za provođenje takvog procesa. Nažalost, mnogi poduzetnici ignoriraju već opisane i prokušane metode i pokreću svoje projekte „po osjećaju“ ili „iz trbuha“.

Sustavni pristup poduzimanja poslovnog pothvata ipak pretpostavlja prethodno promišljanje o raznim činiteljima koji mogu utjecati na uspjeh pothvata. Kod opsežnijih, dugotrajnijih i kapitalno intenzivnijih poslovnih pothvata moguće je pristupiti i prethodnoj izradi studije izvedivosti. Međutim, nerijetko se sve prethodne odluke o poslovnom pothvatu donose u jedinstvenom **procesu strateškog promišljanja** kod definiranja pojedinih elemenata poslovnog plana. Taj bi plan trebao integrirati i najvažnije sastavnice marketinškog plana, a na temelju odabranog poslovnog modela.

Da bi se odabrao poslovni model, potrebno je detaljnije definirati njegove sastavnice. Taj je proces moguće provesti na više različitih načina, primjerice, definiranjem „sržne strategije“ ili pak definiranjem glavnih područja u poslovanju na koje se treba fokusirati. U svakom slučaju, **poslovni model** mora dati čim precizniji odgovor na pitanje kako će poduzeće svojim proizvodima i konkurentskim pristupom generirati prihode uz troškove koji će jamčiti profitabilnost poslovnog pothvata.

Nova poduzeća ne moraju nužno krenuti sasvim od početka. Postojeća poduzeća već imaju poslovni model koji očito funkcionira. Zato je pri kreiranju poslovnog modela potrebno odgovoriti na pitanje kako će novi poslovni model biti uspješniji od postojećih rješenja. To se prije svega odnosi na postojeće konkurente. Jednostavna kopiranja tuđih poslovnih modela nisu moguća, ali je inoviranje već uočenih dobrih rješenja poželjno. Zato je prije početka kreiranja vlastitog poslovnog modela potrebno dobro **analizirati poslovne modele u odabranoj djelatnosti**. Ukoliko



Definiranje poslovnog modela važno je zbog utvrđivanja konkurentske sposobnosti poduzeća!
Potrebno je pristupiti sustavnoj izradi poslovnog plana!

takve analize već postoje u literaturi, od njih je moguće krenuti. Svako treba analizirati poslovne modele onih poduzetnika u čije se poslovne aktivnosti treba ugledati.

Poduzetnik koji ne uspije osmisлити osnovni koncept poslovnog modela koji donosi zadovoljavajuće prinose i vrijednosti ne bi trebao prionuti izradi poslovnog plana. Moguće je da treba promisliti o nekoj sasvim drugoj ideji. Zato je prije izrade poslovnog plana poželjno čim opsežnije razraditi poslovni model. Poslovni model važan je zbog definiranja, planiranja, organiziranja i vođenja procesa koji će materijalizirati **specifične ključne vrijednosti poduzeća**. Te specifične ključne vrijednosti i način na koji se one ugrađuju u turističke proizvode, čine konkurentsku sposobnost poduzeća.

Definiranjem poslovnog modela poduzeća zapravo se utvrđuje jedinstven način na koji će se resurse (komparativne prednosti) pretvarati u turistički proizvod s visokom dodanom vrijednošću. Drugim riječima, dva poduzeća s različitim poslovnim modelima iste će resurse koristiti na različit način i nuditi turističke proizvode s različitom specifičnom vrijednošću za korisnike. Zbog toga je **definiranje poslovnog modela** vrlo važan korak prije formuliranja poslovnog plana. Poslovni model prije svega služi poduzetniku, dok poslovni i marketinški plan ima i eksterne korisnike. Informacije o odlukama koje će biti donesene pri definiranju poslovnog modela potom će biti lako prenijeti u formu poslovnog i marketinškog plana.



Koji je poslovni model već uspješan?

3.2. SASTAVNICE POSLOVNOG MODELA KOD PRIMJENE KONCEPTA PLATNA POSLOVNOG MODELA

Poslovni modeli razlikuju se i svako poduzeće nastoji održati jedinstvenost svojeg poslovnog modela. On je poput jedinstvenog genetskog zapisa poduzeća. Tim je zapisom definirano kako poduzeće stvara, isporučuje i zahvaća vrijednosti. Poslovni model moguće je prikazati kroz **sastavnice određenih područja poslovanja**. Za to postoje različiti praktični alati, a zasigurno će se razvijati i novi teorijski modeli. Međutim, čini se da postoji ograničen broj sastavnica koje treba posebno analizirati.

Čini se da su najvažniji elementi poslovnog modela: segmenti kupaca, ponude vrijednosti, pristupni kanali, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i struktura troškova. Sva navedena područja analize čine zajedno **platno poslovnog modela** (*Business Model Canvas*) kao analitički alat i način vizualizacije poslovnog modela. Ovaj se analitički alat već udomaćio u poslovnoj i konzultantskoj praksi u Hrvatskoj, a postoje i relevantni izvori na hrvatskom jeziku. Zbog toga će u nastavku ovoga teksta sadržaj sastavnica i postupak definiranja poslovnog modela biti prikazan koristeći koncept platna poslovnog modela.

Dobro definirani **segmenti kupaca** najvažniji su dio poslovnog modela. U turizmu treba biti posebno oprezan jer kupac i korisnik uopće ne moraju biti iste osobe, a pri definiranju poslovnog modela valja uzeti u obzir interes i jednih i drugih. Zasebni segment kupaca postoji ako se može utvrditi razlika u: specifičnim željama i potrebama, korištenju pristupnih kanala, vrsti odnosa, načinu generiranja prihoda, profitabilnosti, spremnosti plaćanja raznih aspekata ponude. Svakako treba birati one segmente čija je očekivanja moguće zadovoljiti i nadmašiti.

Ponuda vrijednosti je skup proizvoda i usluga koji predstavlja vrijednost za određenu skupinu kupaca. Kod turističkih proizvoda treba biti obazriv jer se često radi o uslugama koje obuhvaćaju i svoju materijalnu komponentu, npr. kod ugostiteljske usluge pripremanja i posluživanja hrane i pića. U svakom slučaju, ponude vrijednosti predstavljaju sve koristi koje poduzeće nudi kupcima i korisnicima usluga. Kod osmišljavanja ponuda vrijednosti moguć je fokus na inovativne i jedinstvene koristi ili na unaprijeđene koristi. U prvom slučaju jedinstveni turistički resurs nudi se na jedinstveni način, a u drugom slučaju resurs kojim raspolažu i drugi dobiva dodatne funkcije i osobine koje ne mogu ponuditi drugi.

Način prodaje i komunikacije s kupcima obuhvaća element poslovnog modela u kojemu se definiraju **pristupni kanali**. Pristupni kanali predstavljaju sučelje kroz koje se provodi razmjena ključnih informacija o proizvodu. Za turističke proizvode to je od posebne važnosti zbog prostorne odvojenosti ponude od potražnje. Kroz pristupne kanale treba izazvati pozornost ciljane skupine kupaca, stvarati interes i percepciju vrijednosti ponude, te davati savjete o konzumaciji odabranih turističkih proizvoda. Povrh toga, treba provesti sve uobičajene prodajne i postprodajne aktivnosti za turističke proizvode.

U poslovnim modelu turističkih poduzeća naročito obazrivo treba definirati način uspostavljanja i održavanja **odnosa s kupcima i korisnicima** turističkih proizvoda. Ti odnosi prije konzumacije stvaraju očekivanja, tije-



Platno poslovnog modela kao analitički alat i način vizualizacije poslovnog modela!



Birati segmente kupaca koje je moguće oduševiti!



Fokus na jedinstvene koristi ili na unaprijeđene koristi!



Pristupni kanali kao sučelje za komuniciranje s kupcima!



Odnos s kupcima u turizmu obuhvaća intenzivnu osobnu interakciju!



Različiti pristupi formiranja cijena i različiti izvori prihoda!

kom konzumacije se realiziraju kroz izravnu interakciju korisnika s pružateljem usluga, a nakon konzumacije vezani su uz upravljanje sjećanjima na pozitivna iskustva. Zbog intenziteta i duljine trajanja osobne interakcije s korisnicima izvan mjesta njihova stalnog boravka ovaj element poslovnog modela za turistička je poduzeća izuzetno važan.

U suštini, **izvori prihoda** mogu biti posljedica jednokratnih transakcija ili ponavljajućih uplata (pretplate) za produljenu isporuku vrijednosti. Za turističke proizvode češći je prvi slučaj, ali nije isključena mogućnost ni drugog. Važno je dobro definirati je li moguće od iste skupine kupaca ostvarivati jedan ili više različitih prihoda i po kojoj osnovi. Pri tome, svaki način ostvarivanja prihoda može obuhvatiti drugačije strategije i taktike formiranja cijena usluga. Prihodi mogu biti posljedica fiksnih cijena, ali dinamičnog pristupa formiranju cijena.



Različiti resursi potrebni su za isporuku vrijednosti kupcima!

U poslovnom modelu potrebno je precizirati i ključne resurse koji su potrebni za isporuku vrijednosti kupcima. Ovdje je riječ o ključnim resursima u poduzeću, a ne u turističkoj destinaciji. **Ključni resursi** poduzeća mogu se razvrstati u financijske, fizičke, ljudske i intelektualne. U poslovnom modelu važno je naglasiti način na koji će se potrebni resursi osigurati. S obzirom na različit karakter različitih turističkih proizvoda odnos resursa u pojedinim skupinama može jako varirati. Kod turističkih agencija bit će velik naglasak na ljudskim resursima, a kod smještajnih objekata na fizičkim resursima.



Ključne aktivnosti vezane su uz zadovoljavanje potreba turista!

Ključne aktivnosti, kao dio poslovnog modela u poduzećima koje nude usluge turistima, vezane su uz provedbu turističkih aktivnosti. Te aktivnosti omogućavaju zadovoljenje potreba turista. **Ključne aktivnosti** kao dio poslovnog modela ovise o tome čime se sve turisti bave za vrijeme konzumacije turističkog proizvoda. Ipak, za sve turističke proizvode karakteristično je da posebna pozornost treba biti usmjerena na stvaranje ispravnih očekivanja, percepcije isporučene vrijednosti koja nadmašuje očekivanja i upravljanje nesukladnostima u pružanju usluga.



Važnost partnerstva!

U prethodnim poglavljima opisana je važnost suradnje različitih dionika u stvaranju turističkih proizvoda. U tom kontekstu treba razmatrati pitanja iz područja poslovnog modela koji se odnosi na **ključna partnerstva**. Ona se mogu operacionalizirati kao partnerstva raznih subjekata koji nisu konkurenti, ali imaju zajedničke interese u razvoju turističkog proizvoda ili kao suradnja izravnih konkurenata (*coopetition*). Partnerstva se mogu razvijati i kao zajedničko ulaganje u razvoj novog proizvoda ili tržišta, ali i kao partnerski odnos s kupcima.

Na kraju, valja analizirati i strukturu troškova koje generiraju prethodno opisani elementi poslovnog modela. Ovaj je dio poslovnog modela moguće odrediti nakon što se definiraju ostali elementi i utvrde njihovi troškovi. **Struktura i karakter troškova** ovisit će o odabranim opcijama pri stvaranju poslovnog modela, ali u svakom slučaju moraju biti ispod razine očekivanih prihoda. Ako nije tako, poslovni model nije održiv i cijeli postupak osmišljavanja pojedinih elemenata poslovnog modela treba ponoviti.



Troškovi ovise o odabranom poslovnom modelu!

3.3. DEFINIRANJE POSLOVNOG MODELA KOD PRIMJENE KONCEPTA PLATNA POSLOVNOG MODELA

Kod definiranja svakog od elemenata poslovnog modela potrebno je donijeti određene odluke. Neke od tih odluka već su donesene u postupku razvoja turističkog proizvoda, a neke tek treba donijeti u procesu **definiranja poslovnog modela**. Radi jasnije provedbe postupka definiranja poslovnog modela, u nastavku su predstavljene samo ključne alternative za svaku od njegovih sastavnica. Međutim, moguće je da definiranje poslovnog modela neće uopće biti moguće za neke osmišljene proizvodne koncepte. To znači da se treba vratiti na neku raniju fazu razvoja turističkog proizvoda i odabrati neku drugu ideju.

Kod **definiranja kupaca** potrebno je i prepoznati kojem specifičnom tipu kupaca pripada odabrana skupina. Je li to moguće masovno tržište, uska tržišna niša ili tržišna niša koja se može stratificirati ili odcijepiti. U nekim slučajevima radi racionalnog korištenja resursa moguće je opsluživati i skupine kupaca koje su posve različite. U turizmu će se često dogoditi i situacija istovremenog opsluživanja različitih tržišta. Na primjer, kod organizacije događanja potrebno je istovremeno zadovoljiti potrebe oglašivača i sponzora kao i sudionika događanja.



Koji segment kupaca odabrati?

Utvrđivanje ponude vrijednosti može se pojaviti u većem broju mogućih oblika. Prvi, kada turistički proizvod predstavlja potpuno novu uslugu koja zadovoljava neku potrebu koja u tom kontekstu nije niti prepoznata. Drugi je slučaj razvoj proizvoda koji je sadržajno funkcionalniji (bolji) od



Kako definirati ponudu vrijednosti za turistički proizvod?

konkurencije. Drugim riječima, efikasniji je u zadovoljavanju neke potrebe turista. Potom, fokus može biti i na proizvodu koji je krajnje prilagođen kupcu prema njegovim zahtjevima. Radi se o vrijednostima koje se temelje na personalizaciji i fleksibilnosti i ne mogu se temeljiti na konceptu ekonomije razmjera. Koncept obavljanja posla kupcu vrlo je čest u slučajevima organizacije kongresa i događanja kada se u ime i za račun kupca preuzme organizacija sadržaja, a kupac sam plaća troškove usluga.

Ponuda vrijednosti može se temeljiti i na sadržajnom osmišljavanju turističkog proizvoda, kao jedinstveni dizajn itinerara ili programa boravka. Isto tako, za cjenovno osjetljive segmente ponuda vrijednosti može biti u nižoj cijeni, a za one manje osjetljive u vrijednosti brenda. Turistički proizvodi koji se prodaju u paketima dovode do smanjivanja troškova i/ili smanjivanja rizika putovanja pa i to može biti osnova za kreiranje ponude vrijednosti. Jedan od zanimljivih načina kreiranja vrijednosti ponude jest i u stvaranju dostupnosti za neke sadržaje koje izvan turističkog proizvoda nisu dostupni. Isto vrijedi i za olakšavanje pristupa i praktičnost u korištenju nekih sadržaja.



Koje pristupne kanale odabrati?

Definiranje **pristupnih kanala** kao kanala distribucije i komunikacije može se razvrstati na vlastite i partnerske ili izravne i neizravne kanale. Najvažniji izravni su osobna prodaja i internetska prodaja. Najvažniji neizravni su vlastita prodajna mreža, prodajna mreža partnera i prodaja preko trgovaca na veliko. Neizravnu distribuciju turističkih proizvoda u pravilu preuzimaju profesionalni posrednici – turističke agencije. To bi značilo da u slučaju vlastite prodajne mreže postoji poslovnica vlastite turističke agencije. U slučaju partnerske mreže postoji ugovor s drugim turističkim agencijama koje posluju kao posrednici. Ako je prodaja organizirana putem trgovaca na veliko, to znači da se ostvaruje kroz suradnju s turoperatorima ili drugim turističkim agencijama koje rade na veliko.



Kako razviti odnos s kupcima?

Odnosi s kupcima mogu se također pojaviti u razni oblicima. Kod turističkih proizvoda taj se odnos nerijetko temelji na osobnoj pomoći ili na posvećenoj osobnoj pomoći primjenom načela rada s ključnim kupcima. Za neke proizvode izbjegavanje osobnih odnosa bit će prednost pa će se temeljiti na principima samoposluživanja ili automatiziranih usluga. Postoje i napredniji modeli odnosa s kupcima kao što su stvaranje zajednice korisnika, a nekad i uključivanje korisnika u proces kreiranja proizvoda (sukreacija).

Najčešća je greška kod definiranja **izvora prihoda** zanemarivanje mogućnosti da prihodi od istog turističkog proizvoda mogu pritijecati iz ra-

zličitih izvora. Osim toga, suština turističkih proizvoda nije posjedovanje, nego pravo korištenja neke usluge u točno određeno vrijeme i na točno određenom mjestu. To se pravo može naplatiti kupcu kao naknada za korištenje, najam ili pretplata koja omogućuje pravo na korištenje. Usluge sadržajnog osmišljavanja i provedbe nekih usluga u turizmu mogu imati i karakter autorskog djela, pa se zapravo naplaćuje usluga kreiranja sadržaja.

Neke usluge u turizmu moguće je pružati u tuđe ime i za tuđi račun pa je prihod temeljen na posredničkoj naknadi (proviziji). Moguće je ostvarivati i prihode od oglašavanja, sponzorstava pa čak i donacija. Kod događanja i kongresa kao turističkih proizvoda moguće je da se oni kao **usluge niti ne naplaćuju**, a da se cijeli poslovni model postavi na prihodima od oglašavanja i sponzorstava. To ne znači da se takvi prihodi ne mogu kombinirati s prihodima od pružanja usluga u okviru turističkog proizvoda.

Ključni resursi ovise o karakteru turističkog proizvoda pa ih je potrebno za svaki proizvod osigurati u specifičnom omjeru. Fizički resursi češće su potrebni u ugostiteljstvu i pružanju onih proizvoda gdje je materijalna imovina potrebna u većem opsegu. Financijski resursi bit će važni za one poslovne modele u kojima je potrebno preuzimati velike kratkoročne rizike, a što je slučaj s turoperatorima. Međutim, gotovo u svim poslovnim modelima turističkih poduzeća ljudski resursi bit će od naročite važnosti. U određenim okolnostima za uspješan turistički proizvod bit će važan i intelektualni kapital u smislu znanja o strukturiranim procesima i/ili robnoj marki koja se najčešće pribavlja kao franšiza.

Kada su u pitanju **ključne aktivnosti**, u razvoju turističkih proizvoda moguće je pronaći sva tri poznata modela: proizvodnju materijalnih dobara, rješavanje problema korisniku i aktivnosti temeljene na platformi/mreži. Ponekad se radi i o istovremenom kombiniranju modela. Restorani brze hrane su više usmjereni na proizvodnju obroka, a ekskluzivni restorani na zadovoljavanje potrebe za uspjehom. Male turističke agencije više su usmjerene na rješavanje konkretnih problema vezanih uz putovanje, a internetske turističke agencije na aktivnosti temeljene na elektroničkoj platformi.

Ključna partnerstva poduzimaju se iz različitih razloga. Prvi je optimalno korištenje resursa i aktivnosti. Zbog ovoga razloga partnerstva će sklapati i izravni konkurenti na tržištu. Isto se odnosi i na stvaranje partnerstva radi smanjivanja rizika i nesigurnosti poslovanja. Međutim, kod razvoja turističkih proizvoda, a naročito onih složenih, partnerstva



Koje izvore prihoda treba odabrati?



Koje ključne resurse treba osigurati?



Koje ključne aktivnosti treba provoditi?



Koja ključna partnerstva treba osigurati?



Koji model upravljanja troškovima odabrati?

se temelje na namjeri pribavljanja resursa i onih aktivnosti koje pružatelj usluga nema ili ne pruža sam.

Definiranju **strukture troškova** može se pristupiti iz dva pravca. S jedne strane je model koji se temelji na čim nižim troškovima, a s druge strane je model koji se temelji na visokoj dodanoj vrijednosti. U drugom slučaju pritisak na niže troškove često nije moguće pomiriti s očekivanom visokom kvalitetom. U svakom slučaju, valja utvrditi i koji je pretežiti karakter troškova. Kod poduzeća kod kojih je veći udio fiksnih troškova, kao što su hoteli, češće se koriste alati upravljanja prinosima. Kada je veći udio varijabilnih troškova, bit će i manja fleksibilnosti u formiranju cijena. I na kraju, troškovi se mogu formirati na temelju načela ekonomije razmjere i ekonomije dosega. U prvom slučaju to je pitanje opsega proizvodnje, a u drugom korištenja istih funkcija poduzeća za različite proizvode.

3.4. ULOGA POSLOVNOG I MARKETINŠKOG PLANA U POSLOVANJU MALIH PODUZEĆA I MIKROPODUZEĆA



Važnost temeljitog planiranja i za male poduzetnike i mikropoduzetnike!

Ukoliko je dovoljno pozornosti posvećeno sustavnom razvoju turističkih proizvoda i definiraju poslovnog modela za većinu pitanja koja treba obuhvatiti **poslovnim i marketinškim planom** postoje definirani odgovori. Često needucirani poduzetnici tvrde da je poslovno i marketinško planiranje nepotrebno i da su im mnogi pothvati vođeni „iz glave“ uspješni i bez detaljno razrađenog plana. Međutim, rijetki od njih priznaju da je metoda pokušaja i pogrešaka koju su tijekom razvoja svoje poduzetničke ideje prakticirali, potrošila daleko više njihovih resursa. U suvremenim uvjetima poslovanja u kojima se u kratkom roku događaju velike promjene u tržišnim uvjetima, temeljito planiranje važnije je nego ikada prije. To jednako vrijedi i za male poduzetnike i mikropoduzetnike.



Kontekst: Poslovni plan služi i za komuniciranje s nekim eksternim korisnicima!

Poslovni model služi prije svega poduzetniku, a poslovni plan koji uključuje i elemente marketinškog plana služi i nekim eksternim korisnicima.

Poslovni plan treba percipirati i kao **sredstvo komuniciranja** s bankama, potencijalnim poslovnim partnerima ili poslovnim savjetnicima kao i ostalim investitorima koji odlučuju o financiranju poslovnog projekta. Naime, poslovni plan sadrži odgovore na potencijalna pitanja koja poduzetnik postavlja sebi, ali mogu ih postaviti i drugi subjekti koji su na bilo koji način uključeni u poduzetnički pothvat.

Zbog toga bi poslovni plan trebao obuhvatiti opis poduzeća/poduzetnika, opis proizvoda/usluge, analizu tržišta i konkurencije, marketinški plan, tehničko-tehnološku analizu, podatke o zaposlenicima i menadžmentu, kao i financijske pokazatelje poslovnog pothvata. Dobar poslovni plan definira što sve treba učiniti, tko će to obaviti, kada to treba biti realizirano, gdje će se poslovi obavljati. Osim toga obuhvaća i informacije kako će se to učiniti, zašto taj poslovni pothvat ima smisla, s kojim resursima i partnerima će se realizirati. Poslovni plan izrađen prije početka poslovanja pomaže u **izbjegavanju mogućih pogrešaka** i stavlja potencijalne rizike u razumne okvire.

Definiranjem poslovnog plana poduzeće zapravo trasira (korak po korak) **put iz početnog do željenog poslovnog položaja**. Pri tome se maksimalno vodi računa o racionalnosti ponašanja kako bi se do cilja stiglo sa što manje pogrešaka, propusta i/ili gubitaka. Izradom poslovnog plana potencijalne se opcije i razni scenariji istražuju na papiru, a ne u stvarnim tržišnim uvjetima. Kroz poslovni plan poduzetnička ideja dobiva odgovarajuću formu i definira mehanizme koji će ideju i viziju poduzetnika pretvoriti u konkretan proizvod i poslovni rezultat.

Zato se izrada poslovnog plana može percipirati i kao finalno **testiranje poduzetničke ideje**. Posebno je važno što proces izrade poslovnog plana omogućava dodatno analiziranje projekcija prodaje, provjeru definiranih troškova poslovanja te objektivno sagledavanje drugih financijskih pokazatelja projekta, a time i realno predviđanje novčanog tijeka. Osim što realno postavljene projekcije poslovanja mogu investitora/e uvjeriti u smislenost ulaganja, prikaz različitih scenarija ukazuje na izdržljivost poslovnog pothvata u različitim nepredvidivim okolnostima.



Poslovni plan omogućuje prethodno testiranje poduzetničke ideje na papiru!

3.5. SASTAVNICE OBJEDINJENOG POSLOVNOG I MARKETINŠKOG PLANA ZA NOVE TURISTIČKE PROIZVODE



Razlike u planiranju za postojeće i nove proizvode, za velika i mala poduzeća!

Razlika između marketinškog i poslovnog plana je u njihovoj perspektivi. Marketinški plan sagledava tržišnu, a poslovni poduzetničku perspektivu. Međutim, opravdano je pitanje je li u suvremenim uvjetima moguće napraviti poslovni plan bez elemenata marketinškog plana. Zbog toga, svaki poslovni plan u većoj ili manjoj mjeri mora obuhvatiti i uobičajeni sadržaj marketinškog plana. Logično, opseg i karakter marketinškog i poslovnog planiranja za postojeće proizvode i za nove proizvode razlikuje se, jednako kao što se razlikuje planiranje u velikim i malim poduzećima.

U slučaju razvoja novog proizvoda i novog poduzetničkog pothvata potrebno je dobro integrirati elemente oba plana. Bez jasnog **plana tržišne valorizacije** novog proizvoda nemoguće je sagledati vrijednost poslovnog pothvata. Valja uzeti u obzir da će za mala poduzeća i mikro-poduzeća planiranje biti ipak u manjem opsegu, kvalitativno i okvirno, temeljeno na sekundarnim izvorima. Kod velikih poduzeća vjerojatnije je da će marketinški plan biti zasebni dokument, da će poslovni plan biti opsežniji, temeljen na puno kvantitativnih pokazatelja i detaljan, često temeljen na primarnim istraživanjima.

Zato je teško dati jedinstvenu uputu o sastavnicama poslovnog plana koji dobro integrira i informacije uobičajene za marketinški plan za nove proizvode. Ipak, dobra je preporuka da ne treba robovati formi nego je potrebno prepoznati **ključna pitanja** na koja poslovni plan treba odgovoriti. Čini se da su to sljedeća pitanja.

- U čemu je značenje poslovne ideje, tko je nositelj njezine realizacije?
- Što su slabosti, a što prednosti poduzetničke ideje i vizije u odnosu na postojeće i potencijalne tržišne konkurente te proizvode/usluge?
- Koje preduvjete treba stvoriti za otpočinjanje praktične realizacije projekta (prostor, lokacija, oprema sirovine, materijali) i kako će se osigurati?
- Koliko je osoba potrebno zaposliti i kakvih kvalifikacijskih profila?



Kako odgovoriti na ključna pitanja poslovnog plana?

- Kakav će biti poslovno-organizacijski model projekta?
- Kakve su mogućnosti prodaje, koje je ciljno tržište odabrano i koji su činitelji na tom tržištu dominantni?
- Koji su mogući problemi poslovanja i kako ih rješavati ako eskaliraju?
- U kojem je razdoblju moguće pokrenuti projekt, koji su i koliki izvori sredstava potrebni za aktiviranje programa i kako se mogu osigurati?
- Kakvi se i koliki financijski učinci očekuju u razdoblju od tri do pet godina realizacije poslova, a kakvi tijekom cijelog predviđenog vijeka trajanja projekta?

Složenost navedenih pitanja ukazuje na činjenicu da je poslovni plan nezostavan korak u pokretanju, organiziranju, financiranju, razvijanju, vođenju poslova i kontroli svih faza poduzetničkog pothvata tijekom njegova vijeka trajanja. Ukoliko obuhvaća i pitanja bitna za marketinški plan novih turističkih proizvoda, čini se da je potrebno detaljnije odgovoriti i na sljedeća pitanja.

- Koje je sadašnje stanje na tržištu i što opravdava uvođenje novog proizvoda?
- Što se želi postići, koji su ciljevi uvođenja novoga proizvoda?
- Koje marketinške strategije treba koristiti da bi se ostvarili ciljevi?
- Koje konkretne marketinške aktivnosti treba poduzeti da bi se provele strategije?
- Koja sredstva su potrebna za marketinške aktivnosti, u kojem opsegu i kada?
- Kako će se kontrolirati postizemo li planirane efekte?

Sveukupno, te se informacije mogu formulirati kroz niz analiza za koje se mogu koristiti i **razni analitički alati**. Analiza okruženja može obuhvatiti analizu političkih, ekonomskih i društvenih elemenata (PEST), analizu dionika i analizu djelatnosti koristeći model pet konkurentskih sila. Opće, strateške ciljeve moguće je definirati koristeći upute za definiranje vizije i misije. Za one operativne, korisno je primijeniti SMART pristup. To znači da svi ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski određeni.



Koja pitanja, uobičajena za marketinški plan, obuhvatiti?



Koje analitičke alate koristiti?

Analize trebaju obuhvatiti poduzeće i njegov položaj na tržištu analizom snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT), a svakako i opsežnu analizu financijskih pokazatelja i ocjenu učinkovitosti poduzetničkog pothvata. Ona treba obuhvatiti prikaz bilance, novčanog tijeka, analizu osjetljivosti i izračun točke pokrića. Treba čim bolje predstaviti proizvod i kako se on diferencira od drugih proizvoda. Opis menadžmenta i djelatnika treba predstaviti njihove relevantne kompetencije i/ili iskustvo.

Čini se da su najčešći jednostavno formulirani elementi poslovnog plana:

- sažetak plana
- opis poduzeća/poduzetnika
- opis proizvoda/usluge
- analiza tržišta i konkurencije
- marketinški plan
- tehničko-tehnološka analiza
- informacije o zaposlenima i menadžmentu
- financijska analiza
- eventualni dodatci.

Pojedine elemente treba opisati jednostavnim i preglednim stilom. Poželjno je koristiti kratke i precizno definirane rečenice. Valja izbjegavati iznošenje nepotrebnih i nejasnih informacija i fraza. Bilo bi dobro da odlomci imaju između pet i deset redaka i da su sadržajno zaokružene cjeline koje su na svojem početku i kraju povezane s prethodnim odlomcima i onima koji slijede. Treba kvalitetno grafički i tablično prikazati sve kvantitativne pokazatelje.

3.6. RAZRADA NAJVAŽNIJIH ELEMENATA OBJEDINJENOG POSLOVNOG I MARKETINŠKOG PLANA ZA NOVE TURISTIČKE PROIZVODE

Najbolje je da poslovni plan piše sam poduzetnik, ali nije isključeno da će za neke dijelove potražiti i pomoć stručnjaka. Međutim, važno je da dijelove koje su napravili konzultanti izuzetno dobro razumije. Ukoliko je poduzetnik sustavno promišljao razvoj novog turističkog proizvoda i razvio **poslovni model**, onda s razumijevanjem sadržaja plana neće imati problema. Mnogi poduzetnici nisu kompetentni sami izraditi potrebnu financijsku analizu. Međutim, ako sadržajno dobro priprema ostale sastavnice, iskusni će konzultant s lakoćom sastaviti i taj dio poslovnog plana.

Prvi element poslovnog plana kojeg treba napraviti je **opis poduzeća**. Ukoliko već postoji, treba primjereno opisati kako posluje. Ukoliko ne postoji, valja istaknuti putem kojeg pravnog oblika (obrt, trgovačko društvo) ima namjeru poslovati. Treba navesti i lokaciju na kojoj će poslovati. Svakako treba uz pravni oblik poduzeća navesti i visinu osnivačkog kapitala, osnivače i njihove udjele. Posebno je važno predstaviti osnivače, a svakako one osnivače koji će operativno voditi poduzeće.

Mala poduzeća i mikropoduzeća u turizmu izrazito ovise o kompetencijama vlasnika i osnivača koji u njima rade. Precizno i kratko treba navesti reference, iskustvo, obrazovanje te razloge pokretanja i **odabira poslovnog modela**. Na ovom mjestu treba predstaviti viziju, misiju i ciljeve poduzeća, a koji proizlaze iz formuliranog poslovnog modela. Nije loše predstaviti ukratko, kroz rečenicu ili dvije i pojedine elemente poslovnog modela koji je prethodno formuliran.

U **opisu proizvoda** potrebno je detaljno predstaviti proizvode koje će poduzeće nuditi i po čemu će se razlikovati od konkurencije. Svakako treba navesti zbog čega bi kupci odabrali baš taj proizvod (lokacija, cijena, percepcija vrijednosti, velik izbor, poznavanje proizvoda, dodatne usluge, posebni sadržaji, fleksibilnost...). Korisno je pokazati da se ta procjena temelji na precizno utvrđenim potrebama korisnika. Važno je objasniti zašto ih oni ne mogu zadovoljiti u mjestu svojeg stalnog boravka i zašto su spremni doputovati u turističku destinaciju. Naročito valja istaknuti komparativne prednosti i specifične konkurentske sposobnosti koje su poduzetnika potaknule na prezentiranu strukturu proizvodnog spleta.



Sve dijelove poslovnog plana sastaviti sam ili za dio angažirati stručnjake?



Kako opisati proizvodni portfelj?



Kako napraviti analizu tržišta prodaje?

Analiza tržišta i konkurencije u poslovnom planu mora obuhvatiti analizu tržišta prodaje, nabave i konkurenciju. Međutim, poželjno je izraditi zasebne analize ukoliko poduzeće kani istodobno nuditi svoje proizvode na različitim tržištima. U ovome dijelu poslovnog plana nužno je izbjegavati općenite i općepoznate konstatacije, već je jako važno da su ključne teze potkrijepljene podacima iz relevantnih izvora ili su rezultat originalnih istraživanja tržišta. Na kraju ovoga dijela poslovnoga plana poželjno je napraviti SWOT analizu koja će opisati uočene vlastite snage i slabosti te vanjske prijetnje i prilike u kontekstu analize tržišta i konkurencije.

Pri analizi tržišta valja krenuti od **analize tržišta prodaje**. Cilj je ove analize pokazati da postoji tržište za planirane proizvode, pokazati poznavanje načina na koji funkcionira specifično tržište, procijeniti mogući tržišni udio i ocijeniti sposobnost konkurencije. Ova su pitanja svakako već obuhvaćena poslovnim modelom, ali ih je potrebno kvantificirati temeljem podataka iz relevantnih izvora.

Kod izrade **analize tržišta nabave** potrebno se referirati na informacije definirane u poslovnom modelu iz područja partnerskih odnosa. Ipak, kod izrade poslovnog plana, potrebno je navesti ključne partnere: dobavljače, nabavne cijene, dostupnost i raspoloživost kapaciteta u terminima realizacije usluga. Posebno jasno treba naznačiti sva ograničenja, rizike i rješenja za slučaj da dođe do potrebe za zamjenom planiranih dobavljača. Nije to nužno elaborirati za sve, ali to svakako treba napraviti za one dobavljače i/ili usluge koji su presudni za turistički proizvod. Na taj način poduzetnik pokazuje da je dobro promislio o mogućim opcijama u slučaju poremećaja na tržištu nabave.



Kako napraviti analizu konkurencije?

Posebno se treba posvetiti **analizi konkurencije**. U poslovnom planu ona mora biti prikazana na način da upućuje na prilike za poduzeće. Naime, dobro je glavne konkurente iz destinacije i iz drugih turističkih destinacija prikazati u tablici koja će pregledno ukazati na prednosti i nedostatke, sličnosti i razlike s ponudom poduzetnika. S obzirom na specifičnosti turističkog proizvoda, ovdje treba pozornost posvetiti i udaljenosti od mjesta stalnog boravka korisnika jednako kao i razini privlačnosti aktivnosti/atrakcije koja je glavni sadržaj / glavna aktivnost u programu.

Poslovni plan trebao bi sadržavati i osnovne **odrednice iz marketinškog plana**. U slučaju objedinjenog dokumenta potrebno je obuhvatiti ključne sastavnice marketinškog plana. To znači da je najprije potrebno definirati osnovne strateške marketinške odrednice. To su vizija i misija te dugoročni i kratkoročni ciljevi uvođenja novog turističkog proizvoda.

Potrebno je prikazati rezultate provedene analize tržišnog okruženja i to u kontekstu konkretnog proizvoda, a ne ukupnog poslovanja.

Potom treba prikazati način i razloge odabira nastupa na tržištu. Na temelju informacija o segmentaciji tržišta, odabranoj ciljanoj skupini potrošača treba prikazati odabrani način pozicioniranja te odabir primjerenih konkurentskih strategija i taktika za pojedine elemente marketinškog miksa. U ovome dijelu poslovnoga plana valja istaknuti i sve potrebne resurse, a naročito troškove provedbe marketinških aktivnosti te način mjerenja uspješnosti poduzetnih aktivnosti. Poduzetnici bez primjerenog marketinškog obrazovanja trebali bi promisliti o angažiranju **marketinškog stručnjaka** koji će pomoći u definiranju elemenata marketinškog plana.

Tehničko-tehnološka analiza treba obuhvatiti sve elemente „proizvodnje“ turističkog proizvoda. S obzirom na njegovu raznorodnost jasno je da ta analiza ne može biti ista za turistički proizvod u području ugostiteljstva, interpretacije baštine ili za organizaciju paket-aranžmana. Zato je sadržaj tehničko-tehnološke analize potrebno sastaviti sukladno specifičnim zahtjevima pojedine djelatnosti ili više djelatnosti koje turistički proizvod obuhvaća. Proces „proizvodnje“ treba čim detaljnije opisati. To će pomoći poduzetniku da prepozna kritične točke u poslovnim procesima i da eksternim korisnicima poslovnog plana pokaže da izvrsno razumije specifičnu „tehnologiju“ rada.

U turizmu su glavni činitelj uspjeha ljudski resursi. Zato u poglavlju poslovnog plana koji predstavlja poslovodstvo i ključne djelatnike treba dobro procijeniti i prikazati **sposobnost zaposlenih i menadžmenta** za uspješno realiziranje planiranog poslovnog pothvata. Potrebno je navesti tko su ključne osobe za poslovanje, njihove funkcije, ovlasti i odgovornosti te njihove specifične kompetencije (vrijednosti, vještine i znanja). Za preporučiti je da se pojedinačni profili zaposlenih sa životopisima, referencama, preporukama, diplomama i dodatcima diplomama s ocjenama, raznim potvrdama i certifikatima nađu u dodatcima poslovnog plana.

Izrada ovoga dijela poslovnoga plana vrlo je važna kod **poduzetnika početnika**. Ona će im omogućiti da još jednom sagledaju stvarni vlastiti potencijal i potencijal svojih suradnika. Dodatno, potrebno je naznačiti i očekivani rast zapošljavanja u razdoblju koje slijedi, način zapošljavanja, iskorištavanje raznih poticaja za zapošljavanje, ali i planirane aktivnosti na osposobljavanju, nagrađivanju i napredovanju radnika, uključujući i rizike od odlaska ključnih radnika.



Kako prikazati ključne sastavnice marketinškog plana?



Kako napraviti tehničko-tehnološku analizu?



Kako predstaviti poslovodstvo i ključne djelatnike?



Kako sastaviti financijsku analizu poslovnog pothvata?

Financijska analiza jedan je od najvažnijih dijelova poslovnog plana. Mora obuhvatiti plan ukupnih ulaganja, izvore sredstava i kapitala, troškove amortizacije, plaća, plan prihoda i rashoda te račun dobiti i gubitka. Financijska analiza završava s ocjenom učinkovitosti poduzetničkog pothvata. Ona obuhvaća analizu likvidnosti kroz prikaz novčanog tijeka, izračun točke pokrića i analizu osjetljivosti. Pri izradi financijske analize valja uzeti u obzir i trajanje poslovnog pothvata koji se može ovisno o vrsti proizvoda razlikovati.

Vrijednost financijske analize nije samo u provjeri i predstavljanju financijske opravdanosti pothvata, nego i u činjenici da elementi financijske analize predstavljaju važne **planske dokumente** za poduzetnika. Podatci za izradu financijske analize nalaze se u prethodnim elementima poslovnog plana. Zato je važno da se u ostalim dijelovima poslovnog plana unese čim je moguće više konkretnih bročanih podataka. U izradu financijske analize ne bi se trebali samostalno upuštati poduzetnici bez primjerenog ekonomskog obrazovanja. Čak je i ekonomski obrazovanim poduzetnicima preporučljivo da se kod izrade financijske analize konzultiraju sa **stručnim savjetnicima**. Oni će, u slučaju da podatci iz prethodnih analiza nisu dovoljno jasni i kvantificirani, ukazati na potrebu njihove dorade te tako pomoći i u podizanju kvalitete poslovnog plana.



Kako formulirati sažetak poslovnog plana?

Na kraju cijeloga procesa treba napisati i sažetak. Iako se piše na kraju, kod tiskanja i uvezivanja poslovnog plana treba ga staviti na početak dokumenta. Sažetak treba zainteresirati čitatelja i na dvije do maksimalno četiri stranice **sažeto predstaviti ključne elemente poslovnog plana**. Sažetak mora dati osnovne informacije iz svih područja obuhvaćenih poslovnim planom, a koji bi eksterne korisnike, prije svega investitore i zajmodavce uvjerali u opravdanost ulaganja. Za prvi dojam važna je i naslovnica koja bi morala sadržavati naziv projekta, tvrtku poduzeća ili ime i prezime osnivača, kontaktne podatke i datum izrade. Korisno je na naslovnici naznačiti da je sadržaj poslovnog plana poslovna tajna i da ga primatelj nije ovlašten dalje umnožavati i distribuirati.



Kako je poželjno tehnički opremiti dokument koji sadrži poslovni plan?

Nije loše da završni tekst prije tiskanja pregleda i lektor, a kako bi ispravio sve eventualne pravopisne greške. Jako je važno da je cijeli tekst, uključujući i naslovnicu, **grafički korektno uređen** u smislu poravnanja, oblikovanja teksta i naslova te fotografija, slika i grafova. Tisak bi trebao biti bez mrlja i pomaka osim kod dodataka koji mogu biti fotokopije i nešto lošije kvalitete. Uvez bi trebao biti dovoljno kvalitetan da može izdržati višekratno listanje. Briga o ovim detaljima kod čitatelja će stvoriti dojam da poduzetnik ni u svojem poslovanju ništa neće prepustiti slučaju i da će brinuti o svakom detalju.

Ukoliko postoji rizik namjernog vađenja nekih stranica moguće je poslovni plan **uvezati jamstvenikom i numerirati stranice** tako da se na svakoj stranici napiše njezin redni broj kroz (kosa crta) ukupan broj stranica. Ako postoji rizik neovlaštenog kopiranja, nije naodmet svaku kopiju poslovnog plana označiti i posebnim brojem tako da se svaka stranica numerira (napiše se njezin redni broj kroz ukupan broj stranica kroz redni broj kompleta). Ukoliko se poduzetnik odluči za ovaj pristup, poslat će poruku o izrazitoj vrijednosti poslovne ideje. Ipak, treba voditi računa da kod poslovnih ideja koje nisu inovativne i originalne ovaj pristup može izazvati upravo suprotan efekt.

PREPORUKE I PRIMJERI IZ PRAKSE



Preporuke i primjeri iz prakse odabrani su s ciljem proširivanja i produblivanja općenitih teza obuhvaćenih tekstem priručnika. Neke preporuke mogu poslužiti i za praćenje aktualnosti o temama obuhvaćenim tekstem priručnika.

- Pogledajte u preporučenom priručniku za poslovanje DMK kako su opisani poslovni modeli odabranih DMK. Možete li uočiti neki dobar element koji biste mogli primijeniti i inovirati u svojem poslovnom modelu?
- Potražite internetske stranice poduzeća koja nude slične turističke proizvode onima za koje oblikujete elemente poslovnog modela. Pokušajte iz sadržaja na internetskim stranicama izvesti čim više zaključaka o pristupu pojedinim elementima poslovnog modela. Razmislite što možete inovirati i iskoristiti za kreiranje vlastitog poslovnog modela.
- Upišite u tražilicu „platno poslovnog modela“ i pronađite grafičke okvire za vizualizaciju poslovnog modela. Na jednome od okvira razradite elemente svojeg poslovnog modela.
- Upišite u tražilicu „poslovni plan primjer“ i pogledajte obrasce i primjere za različite djelatnosti. Procijenite u kojoj mjeri ih možete upotrijebiti u strukturi svojeg poslovnog plana.
- Upišite u tražilicu „marketinški plan primjer“ i pogledajte obrasce i primjere za različite djelatnosti. Procijenite u kojoj mjeri ih možete upotrijebiti u strukturi svojeg poslovnog plana, a u sastavnicama koje se odnose na marketinški plan.

BIBLIOGRAFIJA

1. Brusić, A. i sur. (2009). *Poduzetništvo 1*. Zagreb: Grupa VERN d. o. o.
2. Čorak, S., Trezner, Ž., ured. (2014). *Destinacijske menadžment kompanije DMK: Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.
3. Dobričić, D., Gregurec, I. (2016). *Integrirani marketing*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
4. Harvard Business School Press (2007). *Creating a business plan: expert solutions to everyday challenges*. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation
5. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: Mate d. o. o.
6. Marušić, M. (2006). *Plan marketinga*. Zagreb: Adeco d. o. o.
7. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Školska knjiga d. d.
8. Renko, N., Brečić, R. (2016). *Marketing malih i srednjih poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga d. d.
9. Spreckley, F. (2012). *Priručnik za planiranje društvenog poduzeća: praktični vodič za izradu studije isplativosti osnivanja i razvoja društvenog poduzeća*. Zagreb: British Council i Čakovec: CEDRA Čakovec.
10. Vujić, V. (2010). *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.



Ovdje navedeni izvori korišteni su kao širi izvor znanja za prikaz i objašnjenje važnosti osmišljavanja, sadržaja i način definiranja sastavnica te alata i koncepata koji se mogu preporučiti za izradu poslovnog modela i plana. Pojedini izvori nisu referencirani u tekstu zbog karaktera ovoga rada kao priručnika. Moguće je da se stavovi i teze pojedinih autora o pitanjima istaknutima u ovom tekstu i razlikuju. To ne umanjuje vrijednost bilo koje prikazane tvrdnje već bi trebalo potaknuti čitatelja na dalje istraživanje...

