



u suradnji s



# PLATFORMA ZA

## INTERESNO UDRUŽIVANJE TURISTIČKOG GOSPODARSTVA

### 1. Uvod

Ovaj je dokument formuliran na inicijativu vodećih hotelsko-turističkih poduzeća u Hrvatskoj i Hrvatskog Udruženja Hotelijera.

Cilj mu je poslužiti kao polazište za novo udruživanje turističkog gospodarstva Hrvatske kako bi se na najbolji način odgovorilo izazovima globalizacije i zahtjevima za većom konkurentnosti i efikasnosti sektora na kojeg je Hrvatska sudbinski usmjerena i od kojeg u bliskoj budućnosti puno očekuje.

Dokument se fokusira na ključne argumente ove inicijativu kao i na područja promjena makroekonomskog okruženja te potrebe interne prilagodbe sektora sukladno zahtjevima globalnog tržišta.

### 2. Argumenti i razlozi za inicijativu

#### 2.1. Turizam je ključni gospodarski sektor Hrvatske.

Sa 15-20% udjela u nacionalnom proizvodu i s oko 15% udjela u zapošljavanju turizam je gledano usko sektorski jedan od ključnih gospodarskih sektora Hrvatske. S ostvarenih oko 60 milijuna turističkih noćenja i oko 7 milijardi deviznog priliva, Hrvatska je na globalnom turističkom tržištu prepoznata kao važna turistička zemlja čiji razvojni potencijali još nisu iscrpljeni. Ulaskom u NATO i skorim ulaskom u EU Hrvatska tek treba aktivirati svoje turističke potencijale i jače ih globalno promovirati. Sve globalno relevantne institucije i prognoze govore u prilog tezi da je turizam jedan od ključeva za bržu integraciju Hrvatske u globalnu ekonomiju i društvo. Hrvatska se stoga mora



u suradnji s



okrenuti ovom sektoru na novi način i omogućiti mu cjelovitu preobrazbu kako bi se turizam lakše nosio s budućim konkurentskim izazovima.

## **2.2. I važno tržište drugim gospodarskim sektorima**

Industrija dobavljača u vrijednosnom lancu turizma jest sljedeći argument u prilog tezi i očekivanjima za bržim razvojem turizma, a što pretpostavlja efikasnije makroekonomsko okruženje i produktivniju internu organizaciju sektora. Cestovni, avio i brodski promet su gotovo uvjetovani turističkim tržištem. Industrija građevinarstva na turizmu može temeljiti značajan dio svojeg budućeg rasta, dok poljoprivreda, posebno proizvodnja zdrave hrane i ponude hrvatskih identitetskih proizvoda ima posebno važnu ulogu u stvaranju dodane vrijednosti u turizmu. Proizvođači namještaja i opreme, trgovina i javne usluge, posebno zdravstvo, također imaju velik potencijal na turističkom tržištu Hrvatske.

Ako se uzme u obzir direktni i indirektni utjecaj turističkog tržišta na poslovanje i razvoj hrvatskog gospodarstva, onda je turizam nesumnjivo potencijalno najvažniji pokretač investicija i gospodarskog rasta Hrvatske u godinama koje dolaze. Jer i silne izgrađene ceste bi bez turizma bile promašene investicije.

## **2.3. Koji je međutim upravljački fragmentiran i interesno razjedinjen.**

Turizam u procesu tranzicije Hrvatske nije bio u fokusu nacionalne razvojne politike. Nisu još uvijek utvrđena opće prihvaćena pravila igre za turističko gospodarstvo, pa tako niti danas nije jasno da li je Hrvatska predodređena postati jeftina budžet destinacija koja posluje par mjeseci, ili pak moramo okrenuti ozbiljnijim ambicijama na razvoju cjelogodišnjeg turističkog businessa. Nisu dakle do kraja integrirani interesi u ovom sektoru zbog čega onda niti nije bilo moguće efikasno upravljati turističkim gospodarstvom shvaćenim u najširem smislu. Tu se posebno misli na činjenicu da današnje hrvatsko turističko gospodarsko interesno funkcionira preko fragmentiranih udruženja



u suradnji s



(hotelijeri preko HUH-a i Udruge poslodavaca, Mali hotelijeri putem vlastitog udruženja, Kamperi, Udruga Restorana, Udruga Agencija, i brojne druge segmentirane udruge) a koja činjenica onemogućava efikasno i na sinergiji bazirano djelovanje u ekonomskom prostoru Hrvatske. Time se otežava objektivizacija cjelovitih gospodarskih učinaka a onda i realnija pozicija turizma u nacionalnoj ekonomiji. Značaj se turizma priziva tek u vremenu krize kad su ugroženi pribavljanje deviza i prihodi proračuna iz drugih izvora. Ekonomski je položaj industrije, posebno u poreznoj sferi, značajno ispod standarda zemalja s kojima konkuriramo. Uz to, prisutne su i snažne barijere investicijama u turizmu. Stoga je za bilo kakav ozbiljniji pomak pretpostavlja nova organizacija turističkog gospodarstva Hrvatske koja će se temeljiti na objektivnim potencijalima i interesima ovog sektora u nadolazećoj borbi s globalnom konkurencijom.

#### **2.4. I koji ima vrlo nepovoljan ekonomski položaj**

Unatoč rastu, posebno nakon 2000. godine, u Hrvatskoj još uvijek operira model sezonske turističke industrije u kojoj dominiraju privatne sobe i apartmani te kampovi. Udjel hotela je niži od 20% ukupnih kapaciteta dok je u nama konkurentskim zemljama udio hotelskih kapaciteta najmanje dvostruko viši. Iako obnovljeni, zbog nedostatka nove turističke infrastrukture i investicijskih poticaja, i hoteli još uvijek mahom posluju sezonski. Zbog prevladavajućeg poslovnog modela sezonskog turizma i nestimulativnih uvjeta poslovnog okruženja hotelijerstvo trajno bilježi niske poslovne performanse tako da u aktualnoj situaciji ovaj sektor:

- ima nultu dobit s prijetnjama gubitaka u 2009, 2010 i 2011;
- ostvaruje prosječne troškove rada od oko 28 - 30%;
- ima najvišu stopu fiskalnih i parafiskalnih davanja unutar zemalja naše konkurencije;



u suradnji s



- ostvaruje fiskalne i parafiskalne izdatke od oko 25% realiziranog ukupnog prihoda.

Hotelijerstvo je nakon 2000. godine ostvarilo investicije u rasponu od 3,5 do 4 milijarde eura koje su s preko 50% financirane kreditima, a i prije nastanka globalne krize hotelijerstvo je ušlo u nelikvidnost zbog financiranja dugoročne imovine kratkoročnim izvorima.

Sektor se tek počeo modernizirati na postojećoj strukturi ponude i proizvoda. Međutim iscrpljene su sve interne mogućnosti daljeg rasta i to ne samo zbog krize. Za dalji rast turističkog sektora neophodno je promijeniti nestimulativno poslovno okruženje. Na sadašnjoj razini poslovnog okruženja sektor se ne može nositi s rizicima novog rasta i investiranja a time i novog zapošljavanja. On je osuđen na konsolidaciju i racionalizaciju a dijelom i na bankrot.

Suočen ne samo s globalnom krizom i preživljavanjem na kratki rok nego i sa suštinskim pitanjima kako do globalne konkurentnosti i kako do novih investicija, hrvatski turistički sektor je dakle u potrazi za stimulativnim konkurentskim okruženjem kakvo je danas postavljeno u nama konkurentskim turističkim zemljama. Niti manje niti više.

## **2.5. Zbog čega je nužno ishoditi jasnu poziciju turizma u nacionalnoj ekonomiji**

Da bi se odredila efikasna interna struktura i unutarnja kohezija turističkog sektora, neophodno je objektivizirati ulogu turizma u nacionalnoj ekonomiji. Država se mora definitivno odrediti u kojoj se mjeri želi osloniti na turizam kao generator gospodarskog rasta u godinama koje slijede te kakve će turističke investicije stimulirati i na kakav način. Praksa koja je do sada prevladavala na polju turističkih stimulacija uglavnom je fokusirala male objekte i privatni smještaj, pa Hrvatska nije bitno promijenila proizvod niti period poslovanja.

Kad je riječ o interesima države u turizmu nije samo riječ o deviznom priljevu i zapošljavanju. Ovdje je poglavito riječ o potencijalu rasta turističkih investicija



u suradnji s



koji zbog promjene strukture smještaja i izgradnje turističke infrastrukture još ni izbliza nije iskorišten. Prema procjeni WTTC-a direktna i indirektna zaposlenost u turističkom sektoru iznosi oko 300 tisuća djelatnika u 2008, a koji će se broj u 10 godina uvećati za dodatnih 100 tisuća. Prema procjeni Horwath HTL-a, investicijski je potencijal hrvatskog turizma u narednih 8-9 godina oko 15 milijardi eura. Da bi se to ostvarilo, Hrvatska će biti prisiljena provesti aktivnu turističku razvojnu strategiju koja implicira jak sustav poticaja i uklanjanja investicijskih barijera. Naime niti jedna nama konkurentna turistička zemlja iz Mediterana ili Srednje Europe (Egipat, Turska, Grčka, Cipar, Austrija, Mađarska), nisu mogli restrukturirati svoju smještajnu ponudu bez jakih državnih poticaja na rok između 5 i 10 godina.

U tom kontekstu naš je stav i interes da se Hrvatska prvo strateški odredi prema turizmu putem objektivizacije njegove pozicije u nacionalnoj ekonomiji i onda prema njemu postavi novi makroekonomski okvir. Ukoliko ostavi postojeći makroekonomski okvir za turizam Hrvatska će izgubiti atraktivnost na svjetskom turističkom tržištu i njegova će efikasnost drastično pasti. U konačnici prijete opasnost da se pretvorimo u destinaciju privatnih soba i kampova i dakle bez ambicija na globalnom turističkom tržištu. Za Hrvatsku to možda i jeste jedna od opcija, no važno je da Vlada RH što prije komunicira svoju poziciju prema turizmu sadašnjim i budućim investitorima.

## **2.6. Te postaviti jasnu viziju i pravila igre**

Hrvatska mora stvoriti bitno veće i nove dodane vrijednosti za goste ako želi opstati u internacionalnoj konkurenciji. Da bi to postigla morala bi učiniti sljedeće:

### **a) Unaprijediti prostor i atrakcije**

Turizam mora postati skrbnik okoliša i nosilac "zelene strategije" kako u vanjskom tretiranju turističkog prostora tako i u budućoj izgradnji turističkih kapaciteta. Hrvatska mora jasno odrediti (regulirati) što su to primarne



u suradnji s



turističke zone te u njima razviti profesionalne turističke master planove i dovršiti definiranje pomorskog dobra.

#### b) Promijeniti/unaprijediti smještajnu strukturu

Hrvatska mora relativno udvostručiti broj kapaciteta u hotelima i resortima s fokusom na 4 i 5 internacionalnih zvjezdica uključujući i snažan rast malih hotela i privatnih pansiona. Moraju se također omogućiti tzv. Mixed use resorti s osloncem na turističke nekretnine. Provedba ofenzive kvalitete i regulacije na razini privatnih soba i apartmana je uvjet bez kojeg nije moguće postići internacionalnu konkurentnost niti veću produktivnost ovog važnog segmenta naše ponude.

#### c) Izgraditi nedostajuću turističku infrastrukturu

Uz to Hrvatska mora izgraditi i prvoklasnu dodatnu turističku infrastrukturu (kongresni sadržaji, golfovi, zabavni i tematski parkovi, interpretacijski centri, objekti zdravlja i wellnesa za turiste) te konačno dovršiti cjelovitu turističku signalizaciju zemlje.

#### d) Razviti nove proizvode i doživljaje

Osim oslonca na razvoj marina i uskoro golfa, Hrvatska mora revolucionirati ponudu globalno atraktivnih događanja i turističkih paketa oslonjenih na specijalne interese. Razvoj destinacijskih management kompanija jest ključ za razvoj novih sadržaja ponude koji se mogu izvesti samo unutar naših ključnih turističkih klastera (regija).

#### e) Unaprijediti komercijalizaciju i dostup

Da bi bila globalno atraktivna, osim razvoja ponude, Hrvatska mora ojačati vlastitu distribucijsku snagu i mrežu agencija te uspostaviti saveze s ključnim svjetskim distribucijskim lancima. Hrvatska također mora revolucionirati svoju on-line prodaju i marketing. K tome je važno posebnim poticajima bitno uvećati broj redovnih, ali i ostalih aviolinija s ključnim jadranskim zračnim lukama kao i Zagrebom.



u suradnji s



#### f) Izgraditi kadrove, management i nove tehnologije

Unatoč napretku u razvoju kadrova i managementa, Hrvatska još uvijek treba načiniti poseban napor na izgradnji postojećih profila turističkih kadrova i managementa te uvesti turistička zanimanja za turizam budućnosti. Turizam danas funkcionira na ekonomiji iskustava i vrlo pažljivim strategijama izgradnje lojalnosti, što Hrvatska kao razvijena turistička destinacija u punoj mjeri mora uvažiti. Razvoj novih i afirmacija hrvatskih hotelskih i ugostiteljskih tehnologija te razvoj zelenih turističkih projekata, također su važan uvjet za uspješan i konkurentan rast hrvatskog turizma u vremenu koje dolazi.

### **2.7. I sukladno tomu uzorno organizirati turističko gospodarstvo Hrvatske**

Sudeći prema očekivanjima političke i opće javnosti na turizam će se sve više stavljati teret proizvodnje blagostanja hrvatskog stanovništva. Tomu u prilog idu i opće institucionalne i gospodarske reforme koje Hrvatsku vode prema članstvu u EU, a kojima se sve više oslobađa prostor i kapacitet za podršku onim gospodarskim sektorima gdje Hrvatska već ima konkurentske prednosti i pretpostavke da osigura dugoročan i održiv rast. Nema sumnje da je upravo turizam onaj hrvatski konkurentski klaster gdje će Hrvatska tražiti prostor za gospodarski rast na kratki i srednji rok.

S time u skladu većina je sadašnjih udruga unutar turističkog sektora svjesna da danas fragmentirani subjekti unutar turističkog gospodarstva što prije moraju harmonizirati ciljeve, interese i ključna rješenja za ovaj sektor te ih na odgovoran i profesionalan način posredovati Vladi i drugim relevantnim političkim institucijama.

*Potrebno je formirati jedinstvenu udruhu turizma i hotelijerstva Hrvatske koja je će biti glas industrije prema politici i javnosti te koja će industriji i njenim članicama dati dodanu vrijednost i koristi po uzoru na brojne uspješne internacionalne primjere;*



u suradnji s



Postoji potreba i široko uvjerenje da turistički sektor u svojoj cjelovitosti mora s više snage i objektivnih argumenata nastupati prema Vladi RH i općoj javnosti s ciljem osiguranja uvjeta za dugoročno održiv rast turizma koji maksimalno doprinosi rastu ukupnog blagostanja Hrvatske.

Nadalje, postoji svijest i realna spoznaja da se sam turistički sektor mora organizirati u cilju izgradnje vlastitih konkurentskih sposobnosti i globalne efikasnosti sektora. Potrebni su još uvijek veliki napori i reforme brojnih područja internog poslovanja i razvoja hrvatskih kadrovskih, upravljačkih i tehnoloških potencijala u sektoru koji ne može izbjeći proces potpune globalizacije.

Zbog svega toga postavlja se vrlo odgovorna poslovna misija nove krovne udruge hrvatskog turističkog gospodarstva. Ona mora preuzeti odgovornost da posluži kao:

- *Opći glas turističkog sektora prema političkom i poslovnom okruženju;*
- *Ozbiljan, profesionalan i uvjerljiv partner Vladi i drugim institucijama na projektima i programima turizma kao i ključnim turističkim investicijama;*
- *Okvir i sredstvo za internu preobrazbu i jaču profesionalizaciju turističkog sektora;*
- *Sredstvo za poslovnu promociju i suradnju hrvatskog turizma s inozemnim asocijacijama i globalnim poslovnim sustavima.*

Namjera koja je prethodno obrazložena na razini ključnih teza, već je duže vrijeme predmet rasprava i nastojanja unutar subjekata turističkog gospodarstva Hrvatske. Sama ideja je naišla na razumijevanje i podršku ključnih subjekata u hrvatskom turizmu, a napose ključnih hrvatskih turističkih kompanija. Stoga je za očekivati da bi se u neposrednoj budućnosti mogla očekivati sljedeća dinamika realizacije ovog za hrvatski turizam ključnog projekta:



u suradnji s



- Pribaviti potrebne suglasnosti, organizirati, registrirati, pronaći ključni kadar i pribaviti ključnu infrastrukturu za početak rada ove asocijacije;
- Formulirati vodeće strategije i projekte, pravila i procedure, potrebne kadrove te intenzivno započeti s ključnim aktivnostima nove udruge;
- Postići nužnu produktivnost i prepoznatljivost nove udruge na domaćem i internacionalnom planu.

### **3. Inicijalni stavovi o ključnim mjerama za hrvatski turizam**

S obzirom na zahtjevnu poslovnu misiju nove udruge, pretpostavlja se da će samim njenim formiranjem i početkom profesionalnog angažmana, njeno djelovanje biti usmjereno na nužne promjene poslovnog okruženja za turizam i formuliranja za turizam specifičnih razvojno-poticajnih mjera, a na način kako su to izvele brojne nama konkurentske zemlje. Angažman na tim pitanjima nužno mora biti praćen novim i snažnim vodstvom kao i profesionalnim tehničko-operativnim menadžmentom Udruge koji moraju biti usmjereni na sljedeća tri područja promjene i reformi:

- 1) Usklađivanje fiskalnog sustava u turizmu sa onime u zemljama konkurencije (priznanje gospodarske važnosti turizma);**
- 2) Uklanjanje barijera i uspostava sustava poticaja za turističke investicije (omogućiti da turizam postane generator gospodarskog rasta Hrvatske);**
- 3) Modernizacija procesa upravljanja turizmom sukladno internacionalnim standardima i pravilima igre (podići internu efikasnost i produktivnost sektora).**



u suradnji s



## 1) Usklađivanje fiskalnog sustava s onime u zemljama konkurencije

Hrvatska prvo mora odlučiti o makroekonomskoj važnosti turizma i s time u skladu postaviti prihvatljiv i stimulativan poreski sustav. U tom smislu je posebno važno sljedeće:

- Uvesti jedinstvenu stopu PDV-a za sve ugostiteljske usluge (smještaj, prehrana i piće) te izlete u turizmu, a čime bi se selektivna stopa PDV-a uskladila sa prosječnom reduciranom stopom za turističko-ugostiteljske usluge u mediteranskim zemljama EU. Ovom mjerom ne samo da će se izjednačiti uvjeti poslovanja ugostiteljstva u Hrvatskoj sa konkurentskim zemljama nego će se i potaći potrošnja ugostiteljskih usluga putem mogućih smanjivanja cijena u ugostiteljskim objektima, što bi u kombinaciji sa promocijom hrvatskog proizvoda zdrave hrane moglo rezultirati znatno većim ugostiteljskim prometom.
- Tretiranje paket aranžmana kao jedinstvenog proizvoda u obračunu PDV-a. Mjera obuhvaća i agencijske usluge organizacije jednodnevnih izleta, organiziranih tura i sav turistički prijevoz. Iako ova mjera smanjuje dio prihoda od PDV-a, oni se povećavaju drugim kanalima (npr. brojem turističkih dolazaka, prometom, itd.):
- Provesti i ostale mjere koje bitno podižu efikasnost, produktivnost, stimulaciju zapošljavanja u turizmu i rast poslovanja, a time i poresku bazu sektora (gratisi, napojnice, nulta stopa na reinvestiranu dobit, naplata PDV samo na naplaćene račune, promjena načina i stope obračuna za plaćanje vodne naknade, financiranje obrtnih sredstava sektora i sl., a prema posebnom prijedlogu ove udruge.

Za sve ove mjere bi trebalo oblikovati i usvojiti izmjene zakona i pravilnika o porezu na dodanu vrijednost, kao i druge akte.



u suradnji s



## 2) Poticaji turističkim investicijama

Ključno je pitanje stvaranje dodane vrijednosti u turizmu što je moguće samo novim i rizičnim investicijama. Riječ je ne samo o restrukturiranju smještajne ponude nego i o izgradnji novih sadržaja u hrvatskom turizmu koji će omogućiti poslovanje tokom većeg dijela godine. To je moguće upotrebom sljedećih ključnih poluga:

### **a) Regresiranje kamata na investicijske kredite**

Uz postojeću praksu subvencioniranja malih i specijalnih projekata, sustav je poticaja nužno proširiti i na tzv. veliko hotelijerstvo (iznad 60-80 soba) ali isključivo za projekte hotela i resorta koji su cjelogodišnjeg poslovanja i koji u svojem poslovnom modelu ne sadržavaju poslovanje nekretnina kao faktor upravljanja investicijskim rizikom. To bi bilo moguće ostvariti putem posebnog Fonda i/ili HBOR-a u suradnji s poslovnim bankama.

Rok subvencioniranja kamata uz prethodne ove uvjete bilo bi logično postaviti na rok od 5 do 7 godina. Ovisno o trenutnom kretanju na tržištu kapitala (kamate), rizike povezane uz globalnu krizu te napose moguće restrikcije vezane za EU standarde i pravila, ovaj bi projekt trebali temeljito prirediti tijekom 2010. godine i staviti ga u funkciju u 2011. godini.

### **b) Etažiranje T1 i T2 zona**

Omogućiti etažiranje za prodaju nekretnina u hotelima i resortima, a prema suvremenim modelima upravljanja:

- Condotel
- Fractional ownership
- Sell & leaseback
- Managed apartments i dr.

na način da se ta liberalizacija isključivo veže za složene brownfield i greenfield mixed-use resorte s cjelogodišnjim poslovanjem ili poslovanjem



u suradnji s



od najmanje 10 mjeseci. S time u skladu nužno je promijeniti zakon o građenju te napose izgraditi pravilnik koji uređuje suvremene forme izgradnje i poslovanja turističkim nekretninama u našim uvjetima.

### ***c) Turističko zemljište***

Kao već dugo vremena gordijski čvor u našem turizmu, ovaj je problem potrebno hitno i nužno riješiti i to na način dogovora ključnih subjekata u ovom procesu (lokalne vlasti, Vlada Hrvatske i zainteresirani korisnici za sada vlasnički nedefiniranog zemljišta).

Da bi se pristupilo rješenju problema na objektivan način na prvom je mjestu pitanje ciljeva koji se moraju postići.

Oni se definiraju kako slijedi:

- rješenje mora pridonijeti rastu konkurentne sposobnosti turizma (omogućiti put ka većem zauzeću kapaciteta i višim cijenama)
- rješenje mora proizvesti dugoročno i održivo blagostanje za lokalne zajednice a prvenstveno putem investicija i zapošljavanja;
- rješenje mora omogućiti tržišno repozicioniranje i restrukturiranje hrvatskog turizma i sve ga više voditi cjelogodišnjem poslovanju;
- rješenje mora omogućiti konverziju naslijeđenih turističkih zona (naselja, kampovi i dr.) u mješovite turističke resorte i uvođenje modernih oblika poslovanja isključivo turističkim nekretninama u interesu kvalitete i cjelogodišnjeg businessa;
- rješenje ni u kojem smislu ne smije ohrabriti špekulacije businessa nekretninama.

Što se tiče poslovne funkcije tipova turističke ponude koji su predmet budućeg zakona o turističkom zemljištu, posebno će važno biti sljedeće:

- Da hoteli dobiju mogućnost nesmetanog restrukturiranja i dizanja kvalitete unutar prethodno definiranih jedinstvenih hotelskih lokacija;
- Da turistička naselja dobiju mogućnost za konverzije i nesmetano preoblikovanje u viši tip turističke ponude;



u suradnji s



- Da se za kampove (neovisno o konačnoj vlasničkoj matrici) osigura dovoljno dug vremenski okvir poslovanja kako bi se isti modernizirali ili konvertirali u viši oblik ponude.

Ovako definirani ciljevi su rezultat današnje objektivne situacije naše turističke industrije gdje su većina hotela samo obnovljeni i uglavnom posluju sezonski, gdje većina turističkih naselja koja su također obnovljena ali nema turističku infrastrukturu za cjelogodišnji biznis.

Konačno, pitanje rješenja turističkog zemljišta niti se ne može riješiti jednostranim zakonskim aktom. Riječ je o uspostavi cjelovitog zakonskog i upravljačkog procesa u trajanju od najmanje nekoliko godina kako bi se ne samo riješilo pitanje tko je vlasnik čega. Važnije je osigurati dugoročno prihvatljiv i neupitan posao na tom zemljištu koji će voditi Hrvatsku u svijet globalne konkurencije sa šansama na uspjeh.

#### ***d) Ubrzano dovršenje privatizacije hotela***

Još uvijek prisutna državna poduzeća treba što je moguće prije konačno privatizirati. Doista više nema nikakvih racionalnih, ali ni političkih razloga da se ne dovrši privatizacija hotelskog sektora koja će time podići rivalitet i podići rast investicija u vremenu krize. Međutim tu privatizaciju valja obaviti s dužnim senzibilitetom i transparentnim kriterijima temeljem posebne expertize koja će prethodno utvrditi koji privatizacijski model najbolje odgovara rastu blagostanja lokalnih zajednica.

### **3) Modernizacija procesa upravljanja turizmom**

Inicijatori formiranja Nove udruge hrvatskog turističkog gospodarstva duboko su svjesni da će udruga kao ključni akter koji bi trebao profesionalno predstavljati interese golemog broja subjekata, mora pozabaviti s brojnim



u suradnji s



aktivnostima i projektima mikro i makro modernizacije u procesu cjelovitog upravljanja turizmom u Hrvatskoj.

Kad je riječ o mikroprojektima okrenutim prema sektoru unutra, posebno će biti važno sljedeće:

- osigurati profesionalno, ažurno i transparentno on-line informiranje sektora o svim zakonskim, regulacijskim i drugim procesima i politikama, i s time u skladu pružiti odgovarajuću stručnu podršku;
- inicirati i organizirati projekte inovacija i aplicirati ih fondovima EU;
- postaviti Visit-Croatia Internet promotivnu i booking platformu na komercijalnoj osnovi;
- osigurati poslovne saveze s globalnim igračima u turističkoj industriji (aviokompanije, hotelske tehnologije, mediji i sl.);
- osigurati važne marketinške saveze za potrebe članova udruge;
- osigurati samostalno i/ili uz savez cjelovitu bazu podataka dobavljača i šifrirani sustav dostupa unaprijed dogovorenim uvjetima nabave posredstvom udruge;
- ostalo prema dogovoru i prioritetima Udruge.

Kad je pak riječ o makroprojektima, a koji su danas usko grlo efikasnosti turističkog sektora, nova će udruga posebno biti usmjerena na sljedeće:

- formiranje regionalnih i u važnijim destinacijama lokalnih destinacijskih management organizacije (DMO) koji na jedinstven način obuhvaćaju interese javnog i privatnog sektora i time odgovaraju za sudbinu razvoja naših turističkih destinacija. S time u skladu biti će nužno promijeniti Zakon o turističkoj organizaciji.
- unapređenje i jačanje uloge sadašnjeg Glavnog ureda HTZ-a kao samostalne i profesionalne Nacionalnu agenciju za promociju zemlje



u suradnji s



(promocija branda Hrvatske, nacionalnih proizvoda, turistička predstavništva i druge projekte na nacionalnoj razini);

- ozbiljno preoblikovanje sustava obrazovanja za turistički i hotelski sektor te usklađivanje sustava nomenklature zanimanja u turizmu;
- izvesti brojne druge operativne promjene u organizaciji i upravljanju turističkim sektorom Hrvatske (udruženja, obrazovanje, hotelske tehnologije, i dr.), a prema prioritetima i programu rada udruge.



u suradnji s



#### 4. Zaključak

Ova inicijativa je rezultat višemjesečnih rasprava unutar vodećih poduzeća turističkog sektora i njegovih ključnih udruženja. Smisao je ove inicijative ozbiljno zakoračiti u susret izazovima globalizacije i nadolazeće integracije Hrvatske u EU, gdje se sektoru turizma nameću posebni zadaci i izazovi. Stoga se internom reorganizacijom upravljanja turističkim sektorom a koji uključuje sve segmente današnje turističke ponude u Hrvatskoj želi načiniti snažan iskorak koji će:

- Vladi Republike Hrvatske osigurati pouzdanog, snažnog i pouzdanog partnera za objektivizaciju ekonomske pozicije sektora, planiranje gospodarskog rasta u vremenu koje dolazi i nezaobilaznog subjekta u vođenju tekuće ekonomske politike u turizmu;
- Vlasnicima i investitorima u turizmu pružiti podršku u borbi za rast interne produktivnosti i profitabilnosti sektora;
- Zaposlenima u turizmu danas i napose onima u budućnosti pružiti argumentaciju i profesionalni izazov ulaska u sektor koji izgrađuje globalne konkurentske standarde i omogućava razvoj karijera kao i pristojan osobni stimulans zaposlenih;
- Dobavljačima turističkog gospodarstva pružiti garancije ali i argumente da je riječ o sektoru s dugoročnim ambicijama održivog rasta i time povećati pregovaračku moć sektora;
- konačno, općoj javnosti osiguravati precizne i transparentne informacije o poslovnim, tehnološkim i upravljačkim standardima sektora o kojem će uvelike ovisiti gospodarski rast Hrvatske u godinama koje dolaze.