

ALCINA

Strategija razvoja turizma (strateški plan) Općine Tučepi za razdoblje 2018. - 2023.



Konačni izvještaj

Alcina d.o.o.
A.Štrbana 4
Zagreb
T: 013771817
F: 017771213
M: 0915623094
E: alcina@alcina.hr

Zagreb, studeni 2018. - travanj 2019.

SADRŽAJ

1. PROJEKTNI ZADATAK	6
2. PREDGOVOR	12
3. UVOD	14
3.1. Opservacije stranaca o stanovništvu i načinu života u Dalmaciji	15
3.2. O turizmu i ekonomskim trendovima	16
3.3. O karakteru turizma kao industrije	16
4. CILJ	22
5. PRISTUP - METODOLOGIJA	24
5.1. Osnovni principi izrade projektnog zadatka	24
5.1.1. <i>Prikupljanje i analiza činjenica</i>	24
5.1.2. <i>Postavi krutu i dobro definiranu strukturu problema</i>	25
5.1.3. <i>Hipoteza</i>	25
5.2. Tijek konzultantskog zadatka	26
5.3. O strategiji	26
5.3.1. <i>Definicija strategije i osnovnih pojmova</i>	26
5.3.2. <i>Osnove strateške analize</i>	29
5.4. O SWOT analizi i zašto je manjkava	30
5.4.1. <i>Što je bolje, dvosmjerna razlika između unutarnjih i vanjskih utjecaja ili četverostruka SWOT taksonomija?</i>	30
5.5. Kratki uvod u teoriju strateških igara	31
5.5.1. <i>Strategije razvoja gradova i općina</i>	47
5.5.2. <i>Zašto općine i gradovi trebaju strategiju?</i>	49
5.5.3. <i>Doprinos ovog alata i metodologije razvoja strategije</i>	50
6. IZVRŠNI SAŽETAK	54
7. POLAZNE OSNOVE-ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA	56
7.1. OPĆI PODACI O TUČEPIMA	56
7.1.1. <i>PRIRODNA BAŠTINA</i>	56
7.1.2. <i>Aktivnosti u Tučepima i neposrednoj blizini općine</i>	57
7.1.3. <i>PROMETNA POVEZANOST</i>	58
7.1.4. <i>KLIMA</i>	58
7.1.5. <i>KULTURNO-POVIJESNA BAŠTINA</i>	61
PROSTORNO-RAZVOJNE CJELINE - TUČEPI	66
7.2. KARAKTERISTIKE TURIZMA	67
7.2.1. <i>DULJINA BORAVKA GOSTIJU</i>	68
7.2.2. <i>SMJEŠTAJNI KAPACITETI</i>	70

7.2.3.	KARAKTERISTIKE POTRAŽNJE.....	70
7.3.	KARAKTERISTIKE TURIZMA TUČEPI.....	71
7.4.	Analiza resursne i atrakcijske osnove Tučepi.....	71
7.4.1.	Atrakcijska osnova priobalne urbane cjeline.....	72
7.5.	Vrednovanje turističke atrakcijske osnove Tučepi.....	77
7.5.1.	Vrednovanje turističke atrakcijske osnove priobalnih urbanih područja.....	77
8.	ANALIZA TRŽIŠNOG POTENCIJALA.....	79
8.1.	GLOBALNI TURISTIČKI TRENDovi	79
8.2.	POTENCIJALNA TURISTIČKA POTRAŽNJA U TUČEPIMA.....	82
8.2.1.	Profil i stavovi turista u Splitsko-dalmatinskoj županiji	82
8.2.2.	Stavovi stanovništva Tučepi o turizmu	84
8.3.	POTRAŽNJA PREMA AKTIVNOSTIMA - OBLICI TURIZMA	91
8.3.1.	Kupališni turizam – proizvod sunce i more.....	91
8.3.2.	Kulturni turizam	92
8.3.3.	SPECIFIČNI OBLICI TURIZMA U RURALNIM PODRUČJIMA	93
8.3.4.	NAUTIČKI TURIZAM.....	94
8.3.5.	MICE TURIZAM	95
8.3.6.	AVANTURISTIČKI TURIZAM.....	96
9.	SWOT ANALIZA TURIZMA U TUČEPIMA	97
10.	KONCEPT RAZVOJA TURIZMA	98
10.1.	Definicije misije i vizije	98
10.2.	Misija.....	98
10.3.	Vizija	103
10.4.	STRATEŠKI CILJEVI, PRIORITETI I MJERE	107
10.4.1.	OPERATIVNE STRATEGIJE	110
10.4.2.	Razvoj turističke ponude.....	114
10.4.3.	SUNCE I MORE	115
10.4.4.	PROGRAM RAZVOJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA.....	117
10.4.5.	RAZVOJ CIKLOTURIZMA (BIKING)	121
10.4.6.	ZDRAVSTVENI TURIZAM.....	124
10.4.7.	AGRO-TURIZAM	127
10.4.8.	EKO-TURIZAM	130
10.4.9.	Uvod.....	130
10.4.10.	NAUTIČKI TURIZAM	133
11.	PLAN REALIZACIJE STRATEGIJE RAZVOJA I KLJUČNI PROJEKTI	139
11.1.	Formiranje turističkih proizvoda i pripadajuće infrastrukture.....	139
11.1.1.	Programi za promjenu postojećeg stanja	139

11.1.2.	<i>Raspoloživi resursi i gospodarenje njima</i>	139
11.1.3.	<i>Inovacije u ponudi</i>	139
11.1.4.	<i>Nužnost unaprjeđenja razine naobrazbe</i>	140
11.1.5.	<i>Obnova i dopuna infrastrukture</i>	140
11.1.6.	<i>Atraktivnost Tučepi za velike turoperatore i hotelske tvrtke</i>	140
11.1.7.	<i>Podrška javnog sektora poduzetnicima</i>	141
11.2.	<i>Prioritetni turistički proizvodi i projekti</i>	141
11.3.	<i>Mogući razvojni projekti u Tučepima (greenfield i brownfield) po sektorima:</i>	143
11.4.	<i>Pregled prioritetnih projekata namijenjenih turizmu</i>	144
11.5.	<i>Komunikacija strategije</i>	145
11.6.	<i>Provedba i praćenje strategije</i>	146
11.6.1.	<i>Prvi korak Prepoznati i izabrati prioritetne projekte</i>	146
11.6.2.	<i>Drugi korak fokusiranje i sekvencioniranje</i>	146
11.6.3.	<i>Treći korak Napravite pipeline projekata</i>	146
11.6.4.	<i>Četvrti korak Financiranje projekta i isporuka</i>	147
11.6.5.	<i>Peti korak Pratite napredak</i>	148
11.6.6.	<i>Šesti korak Proaktivno upravljanje implementacijom</i>	148
11.6.7.	<i>Sedmi korak preispitajte strategiju</i>	149
12.	<i>ZAKLJUČAK</i>	151
13.	<i>LITERATURA</i>	153
14.	<i>POPISA SLIKA I TABLICA</i>	156
14.1.	<i>SLIKE</i>	156
14.2.	<i>TABLICE</i>	156
15.	<i>ANNEXI</i>	158
15.1.	<i>Klimatski podaci za meteo postaju DHMZ Makarska</i>	159
15.2.	<i>Primjeri portfelja velikih investitora</i>	161
15.2.1.	<i>Portfelj Johna Paulsona</i>	161
15.2.2.	<i>Portfelj Warrena Buffeta</i>	162
15.2.3.	<i>Portfelj Georgea Sorosa</i>	163
15.2.4.	<i>Portfelj Carla Icahna</i>	164
15.3.	<i>Financijski rezultati turističkih firmi u Tučepi</i>	165

Naručitelj:	Općina Tučepi
Izvršitelj:	Alcina d.o.o
Autor:	Saša-Ivan Vrdoljak MBA Sloan Fellow et al.
Datum:	Studenj 2018 –Travanj 2019
Mjesto:	Zagreb
Oznaka dokumenta:	Strategija razvoja turizma Općine Tučepi 2018 - 2023
Naziv projekta:	“Strategija razvoja turizma (strateški plan) Općine Tučepi za razdoblje 2018. do 2023.”
Broj primjeraka:	5 tiskanih primjerka + 5 x CD/DVD

1. PROJEKTNI ZADATAK

Općina Tučepi, OIB: 03720208237, Kraj 39a, Tučepi 21325 kojeg zastupa općinski načelnik Ante Čobrnjić (u daljnjem tekstu: **Naručitelj**)

i

ALCINA d.o.o. OIB: 57771029795, A.Štrbana 4, 10000 Zagreb kojeg zastupa direktor Nina Gubarev Vrdoljak ,(u daljnjem tekstu: **Izvršitelj**)

zaključili su Ugovor

**ZA USLUGE IZRADE STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA (STRATEŠKI PLAN)
OPĆINE TUČEPI ZA RAZDOBLJE 2018. - 2023.**

Predmet Ugovora

Članak 1.

(1) Ovim Ugovorom **Naručitelj** povjerava, a **Izvršitelj** preuzima obavljanje usluge izrade strategije razvoja turizma (strateški plan) općine Tučepi za razdoblje 2018. - 2023..

Opseg posla

Članak 2.

(1) Predmetnom nabave obuhvaćeno je:

- Definiranje nove razvojne vizije turizma Općine Tučepi
- Definiranje strateških smjernica turističkog razvoja Općine Tučepi
- Definiranje ciljeva turističkog razvoja Općine Tučepi
- Definiranje novih elemenata marketinškog spleta (turistički proizvodi, proizvodni portfelj, komunikacijske aktivnosti, smjernice za brendiranje destinacije)
- Definiranje ključnih razvojnih projekta koji su u funkciji postizanja ciljeva turističkog razvoja (Sakralno-turistička ruta Tučepi, hotelijerstvo, ruralni smještaj, tematske staze prirodne i kulturne baštine itd....)

Cijena

Članak 3.

(1) Za ispunjenje ugovora **Naručitelj** će isplatiti **Izvršitelju** (obveznik poreza na dodanu vrijednost, PDV) ukupnu cijenu od

82.000,00 HRK bez PDV-a

odnosno

102.500,00 HRK sa PDV-om

Slovima: *stotinudvjetisućpetsto hrvatskih kuna*

Ugovorna cijena postavljena je sukladno ponudbenoj dokumentaciji te je nepromjenjiva za vrijeme trajanja Ugovora.

Članak 4.

(1) Smatra se da je Izvršitelj temeljio ugovornu cijenu na podacima, interpretacijama, potrebnim obavijestima i na saznanju o svim relevantnim stvarima koje su navedene u Pozivu na dostavu ponuda i ostaloj dokumentaciji.

(2) Ugovorna cijena pokriva sve obveze Izvršitelja iz ovog Ugovora i sve što je potrebno za točno, savjesno i stručno obavljanje svih ugovornih usluga.

Članak 5.

(1) Smatrat će se da se Izvršitelj prije podnošenja ponude upoznao s svim zahtjevima i problematikom potrebnom za izvršenje predmetne usluge.

Rokovi i dinamika pružanja usluga

Članak 6.

(1) S pružanjem usluga iz članka 1. ovog Ugovora Izvršitelj će započeti po potpisu Ugovora.

(2) Rok za izvršenje predmetne usluge je 150 (stotinupedeset) kalendarskih dana sukladno ponudbenoj dokumentaciji.

(3) Za potrebe izrade Strategije imenovat će se partnerstvo vijeće, u koje će biti uključeni predstavnici javnog i privatnog sektora, a po potrebi i radne skupine koje će okupljati uže interesne grupe. Izvršitelj je obavezan surađivati sa imenovanim partnerskim vijećem.

(4) Partnerstvo vijeće će predložiti odgovornoj osobi Naručitelja nacrt prijedloga Strategije za javnu raspravu, a po njenom dovršetku i konačni prijedlog Strategije koji će uputiti Općinskom vijeću na donošenje.

Jamstva

Članak 7.

(1) U roku od 10 (deset) dana od dana potpisa ugovora odabrani ponuditelj je obavezan dostaviti jamstvo za uredno ispunjenje ugovora za slučaj povrede ugovornih obveza. Odabrani će Ponuditelj po potpisu ugovora dostaviti jamstvo u obliku bankovne garancije plative na prvi poziv i bez prigovora u iznosu od 10% od vrijednosti ugovora bez PDV-a sukladno sklopljenom ugovoru, s rokom važenja sve dok traju ugovorne obveze. Ovo jamstvo Naručitelj će vratiti nakon urednog ispunjenja ugovornih obveza.

Nedostavljanje jamstva za uredno ispunjenje ugovora nakon proteka 10 (deset) dana od dana potpisa ugovora predstavlja razlog za trenutni raskid ugovora i aktivaciju jamstva za ozbiljnost ponude.

Naručitelj je ovlašten iz jamstva naplatiti sve štete nastale neurednim izvršenjem ugovornih obveza.

Ponuditelj može umjesto bankovne garancije kao jamstvo za uredno izvršenje ugovora uplatiti novčani polog u traženom iznosu na transakcijski račun Općine Tučepi

- IBAN: HR2523300031859300006, model 68, poziv na broj odobrenja 7242 – OIB uplatitelja, opis plaćanja – polog jamstva za uredno ispunjenje ugovora, ev. broj nabave

(2) Nakon dostave jamstva za uredno ispunjenje ugovora Naručitelj će Izvršitelju vratiti jamstvo za ozbiljnost ponude.

Izdavanje, ovjera i plaćanje računa

Članak 8.

(1) Za izvršenje ugovornih usluga Naručitelj nije predvidio avansno plaćanje.

(2) Izvršitelj će za izvršene usluge ispostaviti konačni račun.

(3) Naručitelj se obvezuje isplatiti iznos iz ispostavljenog računa, u roku od 30 dana od dana zaprimanja i ovjere urednog računa, od strane stručne osobe Naručitelja na žiro račun Izvršitelja.

Obveze Izvršitelja

Članak 9.

(1) Klauzula integritet: Izvršitelj se obvezuje da će se tijekom ispunjenja ugovornih obveza ponašati profesionalno, neovisno, etički i s pažnjom dobrog stručnjaka.

(2) Obveze Izvršitelja tijekom postupka izrade strateškog plana:

- surađivati sa službama Općine Tučepi i partnerskim vijećem
- predlagati optimalna rješenja, upozoravati na nedostatke, sudjelovati u konzultacijama
- osigurati odgovarajuće sažetke, stručne podloge i sl. koje se odnose na materiju
- prezentirati Strateški plan i sudjelovati u javnoj raspravi
- očitovati se na mišljenja, primjedbe i prijedloge
- Izvršitelj je odgovoran za stručnu utemeljenost i udovoljavanje propisanim zahtjevima

(3) Nakon prihvatanja Strategije (usvajanje na Općinskom vijeću, po provedenoj javnoj raspravi) Izvršitelj je dužan dostaviti pet tiskanih i uvezanih primjeraka te isto toliko primjeraka u digitalnom formatu (CD/DVD).

Članak 10.

(1) Izvršitelj je obvezan u pružanju usluga po ovom Ugovoru angažirati ovlaštene stručnjake s odgovarajućom stručnom spremom i radnim iskustvom na obavljanju poslova koji su predmet ovog Ugovora.

Raskid ugovora od strane Naručitelja

Članak 11.

(1) Ukoliko Izvršitelj propusti izvršiti neke obveze iz ovog Ugovora, predstavnik Naručitelja može putem pisane obavijesti zatražiti od Izvršitelja da ispuni obvezu u odgovarajućem roku.

- (2) Naručitelj ima pravo raskinuti Ugovor ukoliko Izvršitelj:
- ne postupi prema obavijesti za ispunjenje obveze sukladno prethodnom stavku;
 - postane nesolventan ili ode u stečaj;
 - ne izvrši druge obveze u slučaju čega je ovim Ugovorom ili zakonom kao sankcija predviđen raskid Ugovora.

Članak 12.

(1) Naručitelj raskida Ugovor putem pisane obavijesti Izvršitelju.

(2) U slučaju raskida Ugovora sukladno članku 11. i članku 12. Naručitelj će platiti Izvršitelju samo izvršene usluge umanjene za troškove i štetu koju Naručitelj trpi zbog raskida Ugovora.

Raskid ugovora od strane Izvršitelja

Članak 13.

(1) Izvršitelj ima pravo raskinuti ovaj Ugovor ako Naručitelj u bitnome ne izvršava svoje obveze iz Ugovora.

Potpuni ugovor, salvatorna klauzula

Članak 14.

(1) Ovaj Ugovor zamjenjuje sve ranije dogovore ili sporazume između ugovornih strana koje se odnose na predmet ovog Ugovora.

(2) Ugovorne strane će u ispunjavanju ovog Ugovora međusobno surađivati u dobroj vjeri te se obvezuju potpisati sve isprave, dati sva očitovanja i obaviti sve druge radnje koje budu bile potrebne radi ispunjenja ovog Ugovora.

(3) Ukoliko bi odredbe ovog Ugovora bile ili postale nevaljane ili u slučaju pravne praznine u odredbama Ugovora, to nema utjecaja na važenje ostalih odredbi ovog Ugovora. U tim će

slučajevima ugovorne strane nevažeću odredbu zamijeniti novom koja će u gospodarskom smislu biti najbliža nevaljanoj odredbi.

Solidarna odgovornost

Članak 15.

(1) Ukoliko Izvršitelj osnuje društvo sa zajedničkim ulaganjem (joint venture), konzorcij ili neku drugu grupu s dva ili više članova, koje ne predstavlja pravnu osobu: smatrat će se da su ti članovi pojedinačno i solidarno odgovorni Naručitelju za realizaciju Ugovora.

Izvršitelj neće mijenjati svoje ustrojstvo ili pravni status bez prethodnog odobrenja Naručitelja.

Završne odredbe

Članak 16.

(1) Sastavni dijelovi ovog Ugovora jesu u stavku dva (2) dolje navedeni dokumenti.

(2) Dokumenti koja čine Ugovor međusobno se nadopunjuju. U svrhu tumačenja dokumenata njihov red prvenstva bit će kako slijedi:

1. Ovaj Ugovor,
2. Ponudbeni list,
3. Sve odredbe koje su navedene u Pozivu na dostavu ponuda.

Članak 17.

(1) Sve eventualne sporove iz ovog Ugovora, Naručitelj i Izvršitelj će rješavati sporazumno.

(2) U slučaju nemogućnosti rješenja spora sporazumno, ugovorne strane prihvaćaju rješenje stvarno nadležnog suda u Splitu, ispostava Makarska.

Članak 18.

(1) Ovaj je Ugovor sastavljen i napisan u 4 (četiri) istovjetna primjeraka, od kojih svaki ima dokaznu snagu izvornika i svaka ugovorna strana dobiva po 2 (dva) primjerka.

Članak 19.

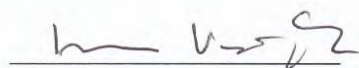
(1) Ovaj Ugovor stupa na snagu danom obostranog potpisa.

KLASA: 406-09/18-01/18
URBROJ: 2147/06-02-18-09

U Tučepi, 23. studeni 2018.

ZA IZVRŠITELJA:

Direktor:



Nina Gubarev Vrdoljak

ALCINA
D.O.O. ZA POSLOVNO SAVJETOVANJE
Z A G R E B

ZA NARUČITELJA:

Općinski načelnik:


Ante Čobrnčić

“Put do cilja bez dobre strategije je beskonačno dug, strategija bez taktike garantira vrlo dugačak put do cilja.”

Jeremy John Durham “Paddy” Ashdown, pukovnik vojske U.K. i vitez Britanskog carstva

2. PREDGOVOR

Zadnjih nekoliko godina je postalo popularno govoriti o strategiji i od strane političara, ali i od gospodarstvenika u RH. Nažalost, ni jedni ni drugi uglavnom nisu nikada vidjeli kompletnu kvalitetnu strategiju napisanu i još manje su nadzirali i implementirali strategiju. RH još uvijek nema ni društveni konsenzus o strategiji razvoja i industrijskim politikama razvoja ekonomije (u okviru ograničavajućih uvjeta EU regulacije) niti strategiju za razvoj ekonomije na razini države. HAZU, Ministarstvo gospodarstva i ekonomski instituti povremeno publiciraju dokumente koji se nazivaju strategijom, no nažalost isti ne sadrže niti minimum strateškog promišljanja. U dnevnom tisku se spominje oko 200 raznih strategija na razini RH (ministarstva, pojedine gospodarske grane i sl.).

U RH se sreću tri oblika strategija napisanih za tvrtke, regije ili industrijske grane:

1. “Strategija” koja je zapravo analiza postojećeg stanja uz naznaku željenih ciljeva uz potpuno nejasne metode i načine postizanja cilja. Za ovakvu skupinu “strategija” je karakteristično potpuno ignoriranje i vremenskog i financijskog okvira. Ne sadrže proračune povrata na ulaganje, nema cijene kapitala, nema resurs koji su potrebni i kako ih steći/zadržati. Ovakve strategije najčešće publiciraju državni instituti i fakulteti.
2. “Strategije” koje obuhvaćaju detaljne analize dostupnih podataka i prezentiraju benchmarking (engl. benchmark – usporedba pokazatelja, karakteristika dva uređaja, tvrtke, države). Ovakve strategije obično za zaključak imaju konstataciju da će tvrtka/regija/država biti uspješna kao tvrtka/regija/država koja je primjer uspješnosti onda kada ključni pokazatelji budu isti. Nažalost, ovakve “strategije” ignoriraju resurse koji su potrebni za postizanje ciljeva i ne bave se realnošću ciljeva. Ovakve strategije publiciraju najčešće tvrtke koje su ozbiljna imena u računovodstvu i revizijama, ali su outsider u izradi strategija (američki “Big Four”, uredi njemačkih konzalting firmi u RH, „no-name“ konzalting firme u RH i sl.)
3. Strategije koje polaze od stvarnog stanja i uzimaju u obzir stvarne mogućnosti tvrtke/regije/države, a razvijaju ih ozbiljne tvrtke specijalizirane samo za razvoj strategija (McKinsey, Boston Consulting Group, Booz Allen Hamilton, Bain, Monitor Group). Kvalitetne strategije razvijene od ovih tvrtki su rijetkost u RH, jer su za Hrvatske prilike izuzetno skupe (minimalna cijena je 500.000 Eura).

Alcina d.o.o. će u Strategiji razvoja turizma Općine Tučepi za razdoblje od 2018. do 2023. godine koristiti metodologiju tvrtke McKinsey & Co. Pri razvoju strategije će biti korišteni podaci i o svjetskim trendovima u turizmu, ekonomiji, demografiji, ali i podaci koji se odnose na Općinu Tučepi i njene resurse.

Općenito govoreći, strategija podrazumijeva upravljanje svim aspektima svog poslovanja (tvrtka), upravljanje industrijskom, monetarnom i fiskalnom politikom (država) ili vođenje vojne kampanje (vojska). Gradovi u RH imaju velika ograničenja u planiranju i provođenju strategija svog razvoja, jer imaju limitirani utjecaj na upravljanje prostorom i nikakav utjecaj na porezne stimulacije. Budžeti gradova u RH su uglavnom skromni, a gradske komunalne tvrtke se ne smiju baviti djelatnostima koje mogu ponuditi na tržištu. Strategija za razvoj turizma Općine Tučepi uzima u obzir sve realne okvire u kojima općina Tučepi funkcionira i u kojima će provoditi taktičke mjere za razvoj turizma do 2023. godine, uz navedene očekivane investicije, povrate investicija i način provođenja (taktika).

Strategija razvoja turizma za općinu Tučepi je napisana na način da bude razumljiva korisnicima. Neki pojmovi i primjeri su navedeni radi boljeg razumijevanja samog dokumenta što širem auditoriju.

3. UVOD

Glavni plan i strategiju razvoja turizma Hrvatske za Ministarstvo turizma napravio je Institut za turizma tijekom 2011. i 2012. godine, dok je Strategiju razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine usvojio Hrvatski sabor 26. travnja 2013. godine. Na državnoj razini ovo su krovni dokumenti koji definiraju strateški i operativni koncept razvoja turizma, koji će osigurati proizvodne, institucionalne, organizacijske i ljudske pretpostavke za uspostavljanje trajne privlačnosti Hrvatske kao turističke destinacije i poboljšati njene konkurentske sposobnosti na međunarodnom turističkom tržištu. Mada je Glavni plan u strateškom smislu nekvalitetan i pun nedorečenosti, ipak određuje smjernice s kojima bi se morale uskladiti turističke politike na svim razinama: nacionalnoj, županijskim i jedinica lokalne samouprave.

Turizam, ovisno o korištenoj metodologiji čini između 18,6% (izvor: EuroStat „File:Travel_receipts_and_expenditure_in_balance_of_payments_2011–2016“) do 22% BDP-a (metode Hrvatskog statističkog zavoda i komercijalnih banaka u RH). Turizam je jedna od rijetkih industrijskih grana u RH koja je opstala i donosi devizne prihode te koliko -toliko pridonosi uravnoteženju platne balance RH prema inozemstvu. Značaj turizma je prepoznat u nacionalnim i županijskim planskim dokumentima kao jedan od glavnih pokretača razvoja. Stoga, turizam zahtijeva temeljito planiranje kojim bi se omogućio održivi razvoj područja i veća kvaliteta života stanovništva. Splitsko-dalmatinska županija je usvojila „Razvojnu strategiju Splitsko-dalmatinske županije 2011-2013“, koja na stranama 69-75 opisuje turizam. Zbog svega navedenog nastala je potreba za izradom sektorskog planskog dokumenta za Splitsko-dalmatinsku županiju.

„Glavni plan razvoja turizma za Splitsko-dalmatinsku županiju 2017-2027“ konstatira:

- prirodni položaj i dobru prometnom povezanost,
- kvalitetne i raznolike resurse: Jadransko more, duga i razvedena obala, vrijedna kulturno-povijesna baština, mediteranska klima, vrijedna prirodna baština,
- dugu turističku tradiciju,
- porast broja kvalitetnih turističkih proizvoda,
- tržišnu prepoznatljivost,
- sigurnost destinacije i
- planski razvoj turizma.

Splitsko-dalmatinska županija, kao i ostatak RH, ima evidentan trend rasta turističkog prometa u godinama nakon Domovinskog rata. Kako bi se dugoročno planirao razvoj turizma Splitsko - dalmatinske županije, bolja tržišna pozicija i konkurentnost, Splitsko-dalmatinska županija je izradila strateški razvojni plan u skladu s postojećom infrastrukturom, a koji je temeljen na analizama postojeće atrakcijske i resursne osnove.

Splitsko-dalmatinska županija je financirala razvoj županijske razvojne strategije za period od 2011-2013 (ŽRS) i istu usvojila. Strategija razvoja SDŽ je usklađena sa strateškim okvirom koji predstavlja „Strategija regionalnog razvoja RH za razdoblje do kraja 2020.“, koji je temeljni strateški razvojni dokument s definiranim okvirom za razvoj sektorskih strategija i javnih politika RH za pojedine regije u državi. Razvojna strategija Splitsko - dalmatinske županije je usklađena i s Nacionalnim strateškim referentnim okvirom te svim operativnim programima koje sadrži.

U smislu strateškog "4P modela" (engl. Place, Price, Product, Promotion; hrv. mjesto, cijena, proizvod, promocija) pravilno pozicioniranje na turističkom tržištu zahtijeva kontinuirano praćenje tržišta (cijene i usluge) te usklađivanje s turističkim trendovima. Također je nužno pravovremeno uočiti nove tržišne prilike (tražena razina usluga, nova emitivna tržišta i sl.), područja mogućih ulaganja i prilagođenje infrastrukture novim potrebama.

Usporedno s izlaskom EU iz recesije i socijalnim raslojavanjem građana u EU, evidentni su i novi trendovi u turizmu:

- potražnja za skupljim smještajem (minimalno 3 zvjezdice),
- kraći, ali češći odlasci na godišnji odmor,
- konzumiranje kvalitetne hrane i vina,
- konzumiranje kulture,
- sportske aktivnosti,
- intenzivan noćni život i sl.

Opredjeljenje Splitsko-dalmatinske županije za održivi razvoj turizma, posebno za razvoj specifičnih vrsta turizma, trebao bi omogućiti uravnotežen razvoj cjelokupne županije, a ne samo njenog priobalja koje je trenutno turistički najkorišteniji resurs.

Strategija razvoja turizma Općine Tučepi uzima u obzir sve gore spomenute nadređene strateške dokumente. U svojoj strategiji Općina Tučepi polazi od resursa te administrativnih i upravljačkih mehanizama kojima raspolaže, a sve kako bi se turizam razvijao u skladu s mogućnostima i željama mještana Tučepi.

3.1. Opservacije stranaca o stanovništvu i načinu života u Dalmaciji

"Unatoč izvrsnoj prirodnoj nadarenosti da sve nauče, Dalmatinci su vrlo oskudna znanja u zemljoradnji i uzgoju stoke. Izuzetna osobina toga naroda da se uporno drži starinskih običaja te mala briga što je dosad pokazivana da se ta upornost pobijedi zornim dokazima o korisnosti novih načina, nužno moraju voditi do ovakvih posljedica. Njihova goveda i ovce često trpe glad i studen na otvorenome. Rala kojima se služe i ostalo ratarsko oruđe izgledaju kao da su prvi put izumljeni. Maslo, sir i kiselo mlijeko prave osrednje; i možda se tu ne bi imalo što reći kada bi te preradbe mlijeka vršili s malo manje nečistoće. "

„Činilo mi se veoma čudno što Dalmatinci, kada toliko troše crljenac, **češnjak i ljutiku, ne zasade njima svoja široka i rodna polja nego su prisiljeni da ih iz godine u godinu nabavljaju za mnoge tisuće kuna od trgovaca iz Jakina i Riminija. Bila bi to zacijelo spasonosna prisila ili, bolje reći, djelo očinskog milosrđa** kada bi ih što primoralo uzgajati te proizvode. Želio bih da im se barem predloži taj način uštede znatnih svota, ako bi već bio ismijan onaj tko bi predložio da se navedu nagradama, što je ipak najlakši način da se postigne sve što se tiče zemljoradnje.“

Ime autora ovih opservacija je Don Alberto Fortis, svećenik Augustinskog reda: „Put po Dalmaciji“, objavljeno u Veneciji 1774.g odine. Otprilike iste opservacije vezane za način života i poslovanje vrijede za Dalmaciju i danas.

3.2. O turizmu i ekonomskim trendovima

Prije ozbiljnog analiziranja specifičnosti turizma u RH, Splitsko-dalmatinskoj županiji i Općini Tučepi, potrebno je konstatirati ekonomske značajke turizma kao ekonomske grane te trendove kojima je bio izložen i koji će evidentno djelovati u budućnosti.

Evidentno je da potrošači u razvijenim zemljama zapadne hemisfere zadnje desetljeće pokazuju veću sklonost potrošnji koja je obilježena doživljajem, odnosno nekim novim iskustvom ili saznanjem nego stjecanju novih materijalnih dobara.

Kasne 80-te godine i rane devedesete 20. vijeka bile su oslikane u rečenici investicijskog bankara Gordona Gekkoa (film "Wall Street") : "Pohlepa je dobra" (engl. Greed is good).

Gramzljivost kao jedan od osnovnih ljudskih nagona nije nestala, ali je potisnuta i nije više javno prihvatljiva u mjeri kako je to bilo ranije.

Danas na svijetu ima više milijardera nego ikada do sada, no odnos prema bogaćenju i ekscesnoj potrošnji se također promijenio. Srednji stalež ima daleko manje sredstava koje može potrošiti i pritom ih troši na edukaciju, nova iskustva i doživljaje, što je velika promjena u odnosu na preferencije potrošača 20 godina ranije. Građani iz zemalja „novih“ članica EU (nekadašnje zemlje realnog socijalizma) još uvijek imaju osjetno manje prihode u odnosu na građane „starih“ članica EU. Unatoč skromnijim kućnim budžetima, građani iz „novih“ članica EU troše u postotku više od građana „stare“ EU, jer su željni materijalnih dobara, putovanja, doživljaja i nemaju racionalni strah od ekonomske nesigurnosti koji je prisutan kod građana koji oduvijek žive u kapitalizmu.

3.3. O karakteru turizma kao industrije

Rijetke su industrije u kojima linearno povećanje kapaciteta ne znači i linearno povećanje prihoda i profitabilnosti. U većini industrija, kupnja novog stroja ili gradnja nove tvornice, ako potražnja za proizvodom ili uslugom postoji, znači veći ukupni prihod i gotovo uvijek veću profitabilnost zbog ekonomije razmjera (eng. Economies of scale) pri nabavi, proizvodnji, distribuciji itd.

Pri investiranju u turizam ova ekonomska logika ne vrijedi. Evo i primjera koji pokazuje zašto je to tako u turizmu.

Zamislimo netaknutu uvalu u kojoj je najnoviji prostorni plan dopustio gradnju turističkih sadržaja. Ako se u uvali sagradi 5 ekskluzivnih vila za najam – klijenti će biti bogati ljudi. Ako se u uvali sagradi 5 mini hotela – klijenti će biti imućni ljudi koji spadaju u vrh srednjeg staleža. Ako se u istoj uvali sagradi 200 apartmanskih objekata i 2-3 mini hotela s 2-3 zvjezdice, ponuda će ciljati na klijente niže i niske platežne moći, koji u recesiji uopće ne ljetuju, a kad ljetuju vrlo malo troše izvan svog apartmanskog smještaja. U prva dva slučaja, imamo visoku profitabilnost i zapošljavanje osoblja. U trećem slučaju profitabilnost imaju samo investitori gradnje apartmana, koji su sagradili i prodali objekte. Profitabilnost ovakvog turizma je niska, a ekonomski doprinos lokalnoj zajednici je minimalan. Nadalje, ako je ova uvala iskorištena za treći scenarij (apartmani i jeftini pansioni/hoteli), ista uvala nikada više neće moći napraviti tranziciju prema imućnim gostima koji bi platili mir, ekskluzivni smještaj

i sofisticiranu uslugu.

Za investitore koji razmatraju razvoj objekata za zahtjevnu klijentelu jedan je od najvećih rizika u RH da nastupi degradacija lokacije prekomjernom gradnjom i/ili promjenom karaktera objekata na lokaciji.

Mudra politika prostornog planiranja, koja uvažava strategiju razvoja turizma, mora uzeti u obzir dileme investitora koji mora planirati razinu profitabilnosti investicije ako želi imati ozbiljne ulagače, a ne nekretninske špekulante nakon čijih investicija lokalna zajednica neće dobiti ništa, a izgubit će zauvijek vrijedan resurs-prostor.

Općeniti dio - o turizmu očima investitora i financijskog analitičara

Turizam se svrstava u industrije koje karakterizira sljedeće;

- Uslužna industrija – kvaliteta i motiviranost radne snage su jako bitni za vrijednost i naplativost proizvoda, tj. usluge.
- Radno intenzivne industrije (zapošljavaju puno ljudi i imaju organizirane sindikate).
- Kapitalno intenzivne (traže ozbiljna ulaganja i veliki udio kapitala u bilanci društva za razliku od npr. trgovine i posredničkih usluga, koje traže minimalan udio kapitala u bilancama tvrtki).
- Stara industrija (postoji preko 100 godina; stupanj inovacije i novih usluga i rješenja je vrlo ograničen – razlikovanje od konkurencije je time limitirano - potpuna suprotnost je npr. IT industrija ili industrija lijekova).
- Kao većina starih industrija, najprofitabilniji dijelovi su dosta konsolidirani (veliki hotelski, restoranski i turoperaterski lanci su se spojili i 5-10 najvećih kontrolira 80-90% tržišta koje je najprofitabilnije).
- Profitabilnost industrije je niska (za normalne lokacije 5-10% profita godišnje; za rijetke premium lokacije 15-20% profita godišnje).
- Ciklična industrija – turizam je kao i većina starih industrija cikličan, tj. ekonomska uspješnost jako je povezana s konjunkturu odnosno recesijom u gospodarstvu države i EU; ljudi ne putuju ili putuju manje i troše opreznije u recesiji: bez ljetovanja/zimovanja obitelji mogu živjeti.
- Po stupnju sofisticiranosti usluga, turizam spada u najprimitivnije uslužne djelatnosti (turizam je među najprimitivnijim uslugama, odvjetništvo/medicina/konzalting su među najsloženijim uslužnim djelatnostima – adekvatne su i razlike u profitabilnosti istih).
- Turizam je jako osjetljiv na političke rizike (rat u ex -YU ili NATO intervencija na Kosovu imali su velike posljedice na turizam u RH, mada je Kosovo daleko; politička nestabilnost u arapskim zemljama na južnom rubu Mediterana je uništila turizam za cijelu dekadu).

- Turizam traži veliku sigurnost za goste (kriminal i terorizam su velika prijetnja na koju investitor ne može utjecati).
- I u turizmu se zastarjeli proizvod/usluga (zastarjeli i slabe profitabilnosti) može oživiti tako da se kombinira s novom uslugom. Ovo je jedna od standardnih strateških odluka i postupaka. Primjerice, strateški kurs IBM-a, koji se sredinom 1990.-tih spasio bankrota pod direktorom Lou Gerstnerom, ili CEMEX, koji „bezlični i jeftini“ proizvod – cement povezuje s dostavom betona određenog tipa točno u određeno vrijeme i na određenu lokaciju u definiranoj količini - porast prodaje CEMEX-a je bio ogroman. Shodno tome, poboljšanje atraktivnosti hrvatskog i tučepškog turizma u prvom redu treba tražiti kroz unaprjeđenje usluge i uvođenje novih usluga, a ne kroz investicije u nove smještajne kapacitete.
- Osnovna strateška dilema u turizmu je: diferencijacija (nuditi nešto turistima privlačno i to na način kako to drugi ne znaju ili ne mogu) ili masovne „low cost usluge (RH ovo ne može nuditi, ali nažalost inercijom turizam srlja u tom smjeru, što može imati katastrofalne posljedice kada sadašnji gosti iz nove EU postignu viši životni standard i postanu izbirljiviji, i to brže nego što se turizam u RH unaprjeđuje).
- I u turizmu se takozvano „rješavanje greške tržišta“ postiže primjenom metoda iz oblasti „strateških igre s 2 ili više sudionika“, koje se igraju u više uzastopnih poteza (više o tome u sljedećim poglavljima).

Turizam kao djelatnost nije nigdje jako profitabilan. Iznimke su turističke destinacije za super bogate klijente koje uz to funkcioniraju cijelu godinu (St. Moritz, Vail, Val d'Isere, Cap Ferrat, Monte Carlo, Portofino, Rapallo, Costa Smeralda i sl.).

Povrati na uloženi kapital u turističke djelatnosti (hotelijerstvo, restorani i prateće djelatnosti) imaju stope povrata na ulaganje od 5-10%. Gore navedene destinacije garantiraju više stope povrata od 25%, no to je rijetkost.

Turizam za ekonomiju jedne zemlje i regije ima niz pozitivnih, ali i negativnih aspekata.

Pozitivni aspekti:

- masovno zapošljavanje, čak i osoba s nižom stručnom spremom,
- masovno mobiliziranje resursa (hrana, piće, niz praćenih usluga),
- izvozni karakter industrije (usluge prodane stranim gostima prihoduju devize – izvoz za ekonomiju),
- mogućnost spajanja turizma s drugim vrijednijim djelatnostima (rehabilitacija, medicina, sportske pripreme, kongresi, specijalizirani sajmovi itd.).

Negativni aspekti:

- velika osjetljivost turizma na stanje ekonomije (u recesiji se ne putuje/troši), turizam donosi gubitke vlasnicima (sjetimo se kako su banke postale vlasnici gotovo svih hotela na Jadranu),

- turizam je u EU u silaznom trendu, jer građanska srednja klasa sve manje putuje i ima sve manje vremena,
- Izrazito naglašen sezonski karakter u industriji (srpanj-kolovoz i siječanj-veljača u planinama),
- Tamo gdje je turizam u razvoju, cijene nekretnina rastu i druge industrije se teško razvijaju, a kupnja nekretnina za stanovanje postaje lokalnom stanovništvu gotovo nemoguća (koja djelatnost može prosperirati u jezgri Splita/Dubrovnika? Koliko košta m² stana blizu ili u jezgri Dubrovnika?),
- U turističkim regijama je veliki pritisak na gradnju nekretnina za jednokratnu prodaju (apartmani ne donose kontinuirane prihode, ali su laki za povrat kapitala investitora; interesi investitora i lokalne zajednice su često suprotstavljeni),
- Pritisak na komunalnu infrastrukturu (potreba za vodom, parkingom, opterećenje kanalizacijskog sustava, logistika za veliki broj turista),
- Zagađenje okoliša (zagađenje zraka, vode, zemlje; zagađenje bukom; Gradovi u Tirolu su tražili da se ograniči promet između Italije i SR Njemačke kao jedan od uvjeta pristupa Austrije u EU – branili su se od zagađenja bukom, plinovima i otpadnim vodama)

Turizam zbog svojstava nije privlačan velikim investitorima koji traže “sigurne” i visoke povrate. Legendarni investitor W.Buffet i njegov Berkshire Hathaway investicijski fond nemaju nijednu dionicu u turističkim djelatnostima. Legendarni investitor J.Paulson i njegov fond nemaju nijednu dionicu u turističkim djelatnostima. Poznati investitor G.Soros i njegov Quantum fond nemaju nijednu dionicu u turističkim djelatnostima. U Annexu su navedeni trenutni portfelji gore navedenih investitora u kojima nema turističkih dionica).

Blackstone, super uspješni Private Equity fond iz SAD je vlasnik sljedećih lanaca hotela (koje je otkupio od vlasnika/osnivača):

- Hilton i prateće grupe (Double Tree itd)
- Sheraton i prateće grupe
- Le Meridienne
- Niz tvrtki s objektima kategorije **** i golf klubovima

Blackstone posluje sa skupim objektima visoke kategorije na premium lokacijama. No najprofitabilniji dio poslovanja ovih hotelskih grupa je u managementu tuđih objekata (Sheraton u Zagrebu je donedavno bio vlasništvo Lekine tvrtke HUP Zagreb, a sada Adris i Sheraton grupa daje ime, management, booking hotela, isto je i s Hilton – Doubletree u Zagrebu, Le Meridienne u Splitu i sl.). Managementom tuđeg objekta Blackstone ne ulaže u objekt, ne održava ga, nema gnjavaže sa sindikatima, a ubire 15-20% prohoda za svoje usluge.

Karakteristike turizma u Hrvatskoj (koja nema premium destinacije u svjetskim razmjerima):

- Malo hotela s 4 i 5 zvjezdica; gotovo svi hoteli s 5 zvjezdica su jedva profitabilni!
- Velike razlike u kvaliteti usluga (susjedni restorani istog izgleda imaju potpuno različite kvalitete usluge)
- Manjak standardiziranosti (kvaliteta i kategorija smještaja i ugostiteljstva jako variraju)
- Niske stope povrata na ulaganja
- Potrebna su velika kapitalna ulaganja i veliku kapitaliziranost firmi (hotel mora imati 40-50% kapitala u bilanci – ostalo može bit dug)
- Industrija je ciklična (kao i sve „stare“ industrije, turizam je profitabilan u konjunkturi, a pravi gubitke u ozbiljnijoj recesiji)
- Naglašen sezonski karakter industrije koja ima puni kapacitet 60-90 dana ljeti
- Radno intenzivna industrija (slabi sindikati-štrajkova nema)

Turizam u EU kakvog pamtimo je rezultat političkog konsenzus političara u EU. Naime nakon 2. Svjetskog rata je trebalo i obnoviti infrastrukturu zemalja, ali i pomiriti nacije te dati masama ljudi posao. Turizam je industrija koja je stvorena kako bi se napunile ceste, vlakovi i avioni. Turizam je zaposlio puno ljudi. Prateće industrije su cvjetale. Narodi su putovali i tenzije od 2. svjetskog rata su zaboravljene.

Evropa se bitno promijenila zadnjih 29 godina. Nestalo je socijalizma. Države nekadašnjeg komunističkog lagersa su se otvorile kapitalizmu te dopustile putovanje svojim građanima. Stare članice EU bilježe skromne stope ekonomskog rasta ili su na rubu recesije (do 2015.- godine). Države koje su nove članice EU imaju nešto više stope rasta BDP-a no apsolutne razine njihovog BDPa su još uvijek niske (ispod 60%) prosjeka stare EU.

Kompetitivnost EU industrija je sve slabija u odnosu na Kinu i zemlje JI Azije što se odražava na stanje ekonomija i industrija pogotovo u zemljama koje imaju industrije koje je Kina prve usvojila (cijeli rub Mediterana je pod pritiskom Kineskih industrija).

Promjene u političkoj-ekonomiji Europe te globalne ekonomske promjene nužno se reflektiraju i na turizam odnosno na način, količinu konzumiranja i potrošnju u turizmu.

Trendovi s kojima se turizam suočava:

- Stalež ljudi koji žive od rada (a ne od kapitala), je sve veći te ima sve manje slobodnog vremena kojeg može koristiti (u SAD zaposlenici imaju godišnji odmor rijetko duže od 15 dana godišnje, EU ide u tom smjeru)
- Stalež ljudi koji su žive od rada sve češće nemaju stalni radni odnos nego rade na ugovor (ugovor može biti i jako dobro plaćen, ali prekarni radni odnos postaje sve češći i stvara nesigurnost i nesklonost trošenju zaliha koje nastaju u periodu kada osoba zarađuje)
- Stalež ljudi koji imaju prihode iz skupine sredine ili višeg srednjeg staleža u recesiji prvi ostaje bez posla – ova socijalno-demografska grupacija čini najčešće turiste u RH

- Socijalno raslojavanje u SAD i zadnjih 30 godina u EU utječu na sve tanji srednji sloj društva koji sve manje putuje i sve manje troši- vrijeme masovnog turizma je završeno (90-tih je inženjer u Siemensu mogao odvesti familiju na odmor u Italiju/Hrvatsku na 15 dana; danas to može samo ako i supruga radi, u protivnom „ljetuje“ 7 dana na jezeru u Njemačkoj/Austriji)
- Nastupa promjena politike kamatnih stopa centralnih banaka – posljedice su ili recesija ili stagnacija - shodno tome ljudi će manje putovati; Politika kamatnih stopa centralnih banaka jako utječe na rezultate turizma (u US je FED banka držala niske kamate i US je brzo izašla iz recesije nakon 2008. Godine - US je početi podizati kamatne stope koje su dugo bile na povijesno niskim razinama i sada kamatne stope centralne banke US iznose 2,6% dok je kamatna stopa Europske centralne banke praktički 0%! Podizanje kamata koje su neodrživo niske može gurnuti EU u recesiju, a manjak investiranja može biti posljedica;) za horizont ulaganja sofisticiranih investitora period od 2-3 godine izvjesnosti je vrlo kratak period za investirati u djelatnost koja vraća ulaganje za 15-25 godina.
- Kako u cijeloj RH nema svjetske premium lokacije, RH na obali neće vidjeti puno hotela s 5* koji spadaju u premium klasu; Tučepi realno mogu očekivati ulagače koji su mali igrači u turizmu i koji će preferirati gradnju manjih hotela s 4* (ako Tučepi u svojem prostornom planu predvide takve objekte).

4. CILJ

Strategija razvoja turizma općine Tučepi je glavni strateški, razvojni dokument na temelju kojeg će se usmjeravati turistički razvitak u općini Tučepi u razdoblju do 2023. godine.

Kada bi rigidnom analizom tražili stvarno izrazite i jedinstvene pogodnosti Tučepi (ili Dalmacije) ustanovili bi sljedeće:

- nema magle (pogodno za letenje, navigaciju)
- obala je javno dobro koje je svima dostupno (npr. u Austriji nije moguće šetati uz jezero ili obalu rijeke jer su to privatni posjedi!)
- zemljišta Hrvatskih šuma i voda su prohodna/pristupačna za svakoga (vožnja, jahanje, lov, foto safari; npr. u Austriji/Njemačkoj se ne može šetati kroz šumu ili voziti bicikl/motocikl/auto po šumskim/poljskim putevima jer su privatni)
- 2600 sati sunca (dosta, ali manje nego u Grčkoj ili Španjolskoj/jugu Italije)
- niska zagađenost zraka/vode/mora
- udaljenost od 1-2 sata leta za većinu odredišta iz EU
- 3-8 sati vožnje autom za većinu odredišta iz EU ako se dolazi automobilom na jadranski dio Mediterana
- Jezik koji donekle razumiju gosti iz slavenskih zemalja EU koji se još uvijek slabo služe stranim jezicima

ŠTO TUČEPI IMAJU?

- Prostor koji nije preizgrađen
- Ekološki zdravu prirodu i more
- Kvalitetnu hranu (koja odgovara sadašnjoj razini gostiju)
- Ograničene ljudske potencijale (vidi analizu demografije i stručne spreme)
- Skromnu lokalnu povijesnu i kulturnu baštinu (no Split je na sat, a Dubrovnik na dva sata udaljenosti automobilom)
- Male udaljenosti između obalnog i kontinentalnog dijela (Biokovo, rijeka Cetina, NP Krka je na 1,5 sati vožnje autom)
- Donekle sačuvan autohtoni način života
- Smještajne objekte prosječne kvalitete - hotele, kućna radinost, apartmane
- Gotovo svi hoteli u Tučepima imaju četiri zvjezdice
- Tučepi imaju jedan hotel s pet zvjezdica (hotel Jadran)
- Tučepi imaju restoran na Michelin listi, restoran Jeny u Čovićima/Gornji Tučepi

ŠTO TUČEPI NEMAJU?

- Blizinu emitivnih tržišta
- Reputaciju – brend; turist nema percepciju što dobiva kad dolazi u Tučepi
- Još uvijek skromnu ponudu atrakcija i doživljaja (sport, kultura, gastronomija, enologija i sl.)

- Kvalitetnu zabavu (za orijentaciju na turizam prilagođen za obitelji s djecom ovo nije presudno)
- Hobističke i rekreacijske sadržaje
- Diverzificiranu cijenu, kategoriju i ponudu enoloških i gastronomskih usluga
- Kvalitetnu infrastrukturu
- Shopping ponudu
- Kvalitetne proizvode - izlete
- Klimu koja nije topla; bura intenzivira osjećaj hladnoće
- predaleko za masovni weekend turizam ili estetske zahvate stomatologa/kirurga (Beč-Shopron ili Venecija+Trst/ Rovinj ili Rijeka)
- manjak kvalitetne gastronomije i enologije; prehrane s posebnim potrebama (dijabetes, celijakija, Chron, kosher/halal hrana)
- manjak usluga veće dodane vrijednosti (stomatologija, masaža, fizijatrija i sl. u ISO certificiranim ustanovama)
- bazeni s grijanom vodom
- Saune i SPA za zimu
- interijeri i eksterijeri kuća i lokala

ŠTO TUČEPI ŽELE?

- Razviti se u općinu poznatu po turizmu primjerenom za obitelji
- Sačuvati čist okoliš i autentičnu arhitekturu
- Produženje sezone do devet mjeseci
- Umjesto isključivo sunca i mora nuditi različite proizvode za ciljanog gosta
- Novo zapošljavanje (koja struktura zaposlenih i nezaposlenih?)
- Kvalitetni turizam s prosječno +3-4 zvjezdice
- Kvalitetniji život lokalnog stanovništva
- Bolju popunjenost kapaciteta i postupni porast cijena
- Veću potrošnju gostiju
- Biti atraktivan za kapitalna ulaganja u vidove turizma koje Tučepi žele

ŠTO TUČEPI NE ŽELE?

- Masovni turizam niske kvalitete i ponude
- Stihijski razvoj
- Međusobnu nelojalnu konkurenciju
- Novu nekontroliranu i nekvalitetnu gradnju koja će devastirati općinu
- Pretrpane plaže
- Gubitak upravljanja resursima bitnim za općinu Tučepi
- Ponoviti pogreške konkurencije (Španjolska obala, gradovi u Dalmaciji ugušeni gradnjom na obalnom rubu)
- Strategiju razvoja turizma će dati odgovore na bitna pitanja:
 - Kakav turizam Tučepi želi razvijati ?
 - Koji su optimalni i prihvatljivi razvojni modeli te kako ih financirati?
 - Što su realni i mjerljivi rezultati razvoja turizma u gradu Tučepi?

- Kakva će biti uloga turizma u ekonomskom i društvenom razvoju grada Tučepi?
- Koje su mjere podrške turizmu te kako ih primjenjivati?
- Što od razvoja turizma općina Tučepi očekuje i koji su realni okviri razvoja turizma?
- Kako razvijati turizam s obzirom na posebnosti i resurse Tučepi ?
- Preporuke za upravljanje prostorom uzimajući u obzir negativne utjecaje turizma na prostor?
- Kako unaprijediti razvoj turizma?
- Kako produljiti sezonu?
- Kako povećati konkurentnost i profitabilnost turizma?
- Kojim mjerama potaknuti malo i srednje poduzetništvo na ulaganje u razvoj novih turističkih projekata?
- Kako planirati, uskladiti i poticati razvoj ljudskih resursa potrebnih za turizam?
- Kako provoditi inovacije sukladno potrebama turističkog tržišta i aktualnim trendovima?
- Koji su potencijalni projekti općine Tučepi vezani za turizam koji se mogu kandidirati za financiranje iz EU fondova?

5. Pristup - metodologija

Pri izradi projektnog zadatka je korištena metodologija koju koristi najuglednija svjetska konzultantska tvrtka McKinsey & Co specijalizirana za razvoj strategija tvrtki, regija i država.

5.1. Osnovni principi izrade projektnog zadatka

McKinsey prepoznaje tri ključa za rješavanje problema:

1. Sve se zasniva na činjenicama
2. Problem se rigidno strukturira
3. Postavlja se hipotetsko rješenje

5.1.1. Prikupljanje i analiza činjenica

Prikupi činjenice i pusti da činjenice govore umjesto instinkta i predrasuda.

Izrada strategije temeljit će se na analizi svih dostupnih relevantnih, recentnih i pouzdanih podataka objavljenih u domaćim i inozemnim statističkim i/ili stručnim publikacijama. Predviđeno je i prikupljanje podataka koji nisu dostupni, a nužni su za izradu strategije, primjerice obrada poslovnih rezultata tvrtki iz oblasti turizma i turističkih usluga s područja općine Tučepi (FINA GFI-POD).

5.1.2. Postavi krutu i dobro definiranu strukturu problema

Razmišljaj u troje.

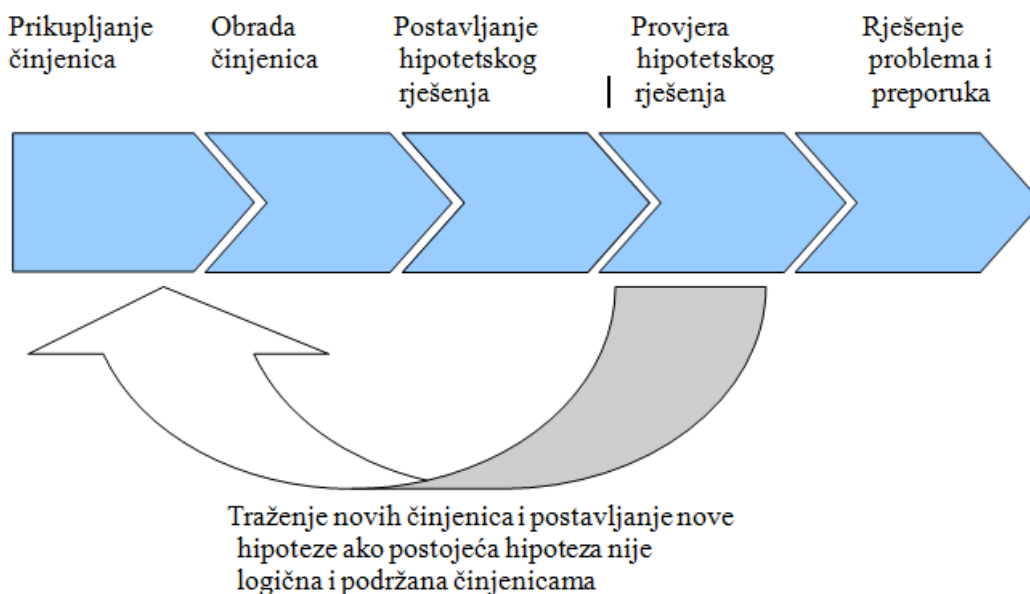
Budite međusobno isključivi, a kolektivno detaljni u analizi.

Time što se razmišlja i rješava u trojkama, možete organizirati kritične elemente problema koji treba riješiti i držati ih na umu, tako da se oni mogu riješiti.

5.1.3. Hipoteza

Shvatiti rješenje problema prije nego što počnete rješavati sam problem - rješavanje počinje definicijom početne hipoteze.

Faze u rješavanju problema pomoću postavljene hipoteze:



Slika 1 - Redoslijed postupaka u rješavanju problema postavkom početne hipoteze

Temeljna hipoteza strategije razvoja turizma općine Tučepi: **“Je li moguće postići održivi porast prihoda i porast profitabilnosti turizma u općini Tučepi. Ako jest, na koji način i uz koje uvjete?”.**

Uz ovu hipotezu se uzimaju i mjerila porasta i profitabilnosti (rast od 2% godišnje; IRR od 8% ili profit nakon poreza > 10%?)

5.2. Tijek konzultantskog zadatka

Alcina d.o.o. će tijekom izrade strategije uključiti sve predstavnike svih relevantnih čimbenika u Tučepima. Na radnim sastancima će biti prikupljeni i podaci i ideje te ambicije vezane za razvoj turizma svih uključenih čimbenika. Ovakav pristup će rezultirati:

- obuhvaćanjem svih aspekata turizma u Tučepima
- multidisciplinarnim pristupom tijekom proces izrade strategije
- uključenjem svih zainteresiranih u proces izrade strategije
- postizanjem prihvaćanja strategije kao vlastitog projekta (engl. Buying-in), a ne nečega što je nejasno i nametnuto

Ovakav pristup će doprinijeti:

- kvaliteti analize podataka o trenutnom stanju
- preciznosti definicije ciljeva za zadano razdoblje
- definiranju prioriteta
- definiranju mjera koje će se provoditi
- definiranju tijela i organizacija koje će mjere provoditi
- definiranju mjerljivih ciljeva i tijela i organizacija koje će nadzirati

U smislu prostornih cjelina, strategija će obraditi:

- priobalno urbano područje
- zaleđe općine (stari Tučepi)

5.3. O strategiji

5.3.1. Definicija strategije i osnovnih pojmova

Strategija se bavi metodama i postupcima koji dovode do pobjede. Pobjeda može biti na bojnopolju (najrazumljiviji primjeri i posljedice), u poslovnom okruženju tvrtki, između ekonomija pojedinih nacija i sl. Dakle, strategija nam pomaže u postizanju uspjeha stoga ćemo analizirati ulogu strategije u pobjeđivanju.

Knjige o strategiji na dobrim poslovnim školama počinju primjerom o strategiji uspjeha različitih osoba i okruženja: general Nguyen Giap (vojskovođa Sjevernog Vijetnama), Madona, i Lance Armstrong (6 puta osvojio Tour de France).

General Giap je shvatio da će US izgubiti rat zbog gubitaka ljudstva koji su Americi nepodnošljivi pogotovo kad ih snima TV. Madona se od muzičke pretvorila u ikonu mode i filma. Lance Armstrong je postao super sportaš i oglasni pano za niz industrija i proizvoda.

U nijednom od ova tri primjera nije moguće uspjeh pripisati ogromnim resursima koji su doveli do uspjeha, pogotovo što ih uopće nisu imali na početku.

Karakteristike triju ličnosti i karijera:

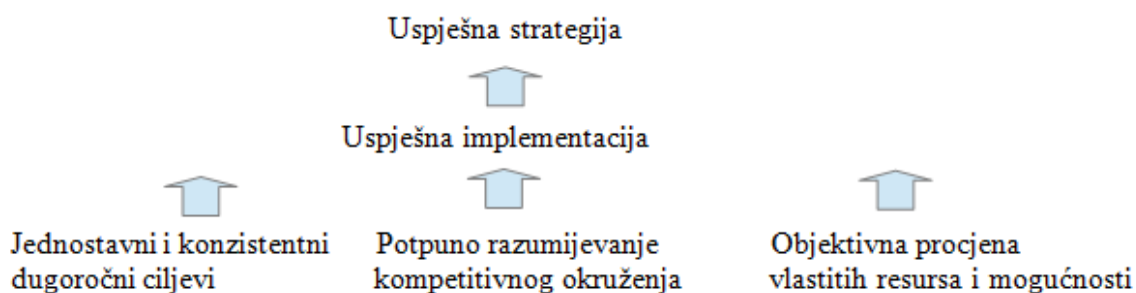
- Madonna je oličenje vitalnosti, inteligencije i magnetizma, ali joj fali talent za pjevanje, muzička i glumačka naobrazba
- Vojni, ljudski i ekonomski resursi vijetnamskih komunista su bili nikakvi u usporedbi s onima od SAD. Ipak, SAD se povukao iz Saigona 1975. i pritom je najmoćnija nacija bila ponižena od strane jedne od najsiriromašnijih nacija na svijetu
- L. Armstrong posjeduje moćnu kombinaciju mentalnih i fizičkih osobina. Ipak, ovi talenti njega nisu posebno izdvajali iz grupe ostalih 10 najboljih biciklista njegove generacije, pogotovo nakon što je preživio liječenje od raka testisa.

Gore navedena tri uspjeha se ne mogu pripisati ni sreći. Za sve troje, sreća se javljala kao šanse u kritičnim momentima karijere. Nijedno od njih, nije imao konzistentnu sreću koja traje. Daleko važnija od sreće je bila sposobnost prepoznavanja šanse kad bi se pojavila te jasnoća smjera djelovanja i nužna fleksibilnost kako bi se nastale šanse iskoristile.

Upotreba ovih primjera je sa svrhom da se pokaže zajednički sastojak sva tri uspjeha, a to je inteligentno formulirana i efikasno provedena strategija. Zapravo, strategija i nije bila eksplicitno opisana. No, sve troje, koje smo promatrali manifestira konzistentni smjer zasnovan na jasnem razumijevanju "igre" kojom se bave. Nadalje, sve troje je pokazalo znanje i spremnost da se manevrima postave u poziciju koja im donosi prednost i u konačnici uspjeh.

- Madonna uživa tri desetljeća statusa zvijezda pri čemu je strategija izgrađena na predanosti, oportunizmu, pronalasku „nove Madonne“ kad je trebalo i dobro koordinirane prisutnosti na više tržišta
- Pobjeda vijetnamski komunističkih snaga nad Francuzima, a zatim Amerikancima je klasičan primjer kako inteligentna strategije provedena s ukupnom predanosti tijekom dugog razdoblja može uspjeti protiv protivnika koji ima znatno više svih resursa. Ključ je Giapova strategija dugotrajnog rata ograničenog angažmana. SAD su bile ograničene domaćem i međunarodnom mišljenjem koje ih je sprječavalo da upotrijebe svu silu i arsenal koje su imale. Ovako odabrana strategija je bila nepobjediva nakon što je počela nagrizati spremnost američke vlade da ustraje u skupom, nepopularnom ratu daleko od SAD.
- Lance Armstrong je dominirao na Tour de France 1999-2005, jer su on i njegov tim najučinkovitiji analizirali zahtjeve potrebne za uspjeh u utrci (uključujući i doping kako se pokazalo), i pritom razvili strategiju oko potrebnih zahtjeva te su tu strategiju izvršavali gotovo besprijeorno.

U analizi ove tri priče o uspjehu možemo otići i dalje. U sve tri priče postoje četiri zajednička elementa koji se ističu:



Slika 2 - Nužni elementi uspješne strategije

1. Jednostavni i konzistentni dugoročni ciljevi. Sve tri osobe su pokazivale potpunu predanost jasno definiranom cilju za koji su poduzimali sve nužne napore i postupke tijekom cijelog života.

Madonnina karijera pokazuje neumoran poriv za slavom u kojem su sve ostale dimenzije njena života bile apsorbirane u njenu karijeru

Sjeverni Vijetnam je imao ujedinjene napore i bio fokusiran na konačni cilj, a to je ujedinjenje Vijetnama pod komunističkim vodstvom te protjerivanje strane vojske. Za razliku od Vijetnama, SAD su imale nejasne i često kontradiktorne ciljeve u Vijetnamu.

Nakon uspješne terapije raka testis L.Armstrong je imao samo jedna cilj, a to je pobjeda na Tour de France-u.

2. Potpuno razumijevanje kompetitivnog okruženja

Sve tri osobe su kreirale svoje strategije na temelju dubokog i ispravnog razumijevanja kompetitivnog okruženja u kojem su se "natjecale".

- Temelj Madonninog kontinuiranog uspjeha je mudro razumijevanje sastojaka statusa zvijezde i temelja za popularnost osobu. To se proteže od osnovnog marketinškog principa da "seks prodaje" do priznavanje potrebe za upravljanje "vratarima" koji kontroliraju pristup presudnim medijima kanala distribucije. Njezine povremene reinkarnacije odražavaju akutnu svijest o promjenjivim stavovima, stilovima i društvenim normama.

- Giap je razumio njegovog neprijatelja i uvjete na bojištu gdje bi odabrao da će biti bitka. Presudno je bilo shvaćanje političkih ograničenja američkih predsjednika u njihovoj potrebi za podrškom Amerikanaca za vođenje rata na stranom tlu.

- Lance Armstrong i direktor njegova tima Johan Bruyneel su proveli analizu što je potrebno za uspjeh na Tour de France na neviđenoj razini detalja i sofisticiranosti.

3. Objektivna procjena vlastitih resurs i mogućnosti. Sve tri strategije su učinkovite u

iskorištavaju unutarnje snage, a štitile su područja slabosti.

- samim pozicioniranjem u ulogu "zvijezde", Madona iskorištava svoje sposobnosti razvoja i projekcije svoje slike, samo-promicanje i iskorištava trendove u nastajanju dok izbjegava ocjenu da je samo rock pjevač ili glumica. Njeni nastupi uživo oslanjaju se na veliki tim visoko kvalificiranih plesača, glazbenika, pjevača, koreografa i tehničara, i na taj način kompenzira slabosti vlastitih izvedbenih mogućnosti.
- Giapova strategija je pomno osmišljena kako bi zaštitila njegovu vojsku od nedostataka u oružju i opremi, dok iskorištava predanost i lojalnost svojih trupa.
- Armstrongova kampanja da osvojiti Tour de France se temelji na dvije ključne prednosti: neviđene odlučnosti da pobijedi i vrhunske team-building sposobnosti.

Uspješna implementacija.

Bez učinkovite provedbe, i najbolje strategije su od male koristi. Kritično za uspjehe Madonne, Giap i Armstronga je njihova učinkovitost kao lidera u pogledu njihove sposobnosti da donose odluke, energičnost u njihovu provođenju, kao i sposobnost za poticanje lojalnosti i predanosti među podređenima. Sve troje je sagradilo organizacije koje su dopustile učinkovito postavljanje resursa i sposobnosti i brze odgovore na promjene u konkurentskom okruženju.

Ova zapažanja o ulozi strategije u uspjeh vrijede za većinu područja ljudskog djelovanja. Bilo da je u pitanju ratovanje, šah, politika, sport ili business, uspjeh pojedinaca i organizacija rijetko je kada ishod čisto slučajna procesa. Niti je superiornost u vještinama i resursima odlučujući čimbenik. Strategije koje se nastavljaju na osnovna četiri elementa gotovo uvijek igraju utjecajnu ulogu.

Pogledajte "uspješne" u bilo području. Bilo da gledamo svjetske političke lidere, izvršne direktore s liste firmi na Fortune 500, ili vlastite krugove prijatelja i poznanika, oni koji su postigli izvanredan uspjeh u karijeri su rijetko među onima koji posjeduju najveće urođene sposobnosti. Uspjeh su postigli oni koji su uspjeli najučinkovitije upravljati svojim karijerama -obično kombiniranjem četiri gore navedena strateška faktora. Oni su usredotočeni na cilj; njihovi ciljevi u karijeri su uzeli primat nad mnoštvom drugih životnih ciljeva-prijateljstva, ljubavi, slobodnog vremena, znanja, duhovnog ispunjenja. Većina nas provode u živote žonglirajući i praveći kompromise. Oni znaju okolnosti u kojima igraju i imaju tendenciju da brzo uče u smislu razumijevanja ključeva napredovanja.

Ti isti sastojci uspješne strategije-jasni ciljevi, razumijevanje konkurentskog okruženja, procjena resursa i mogućnosti te učinkovita provedba sačinjavaju ključne komponente naše analize poslovne strategije koji će biti korišteni za općinu Tučepi.

5.3.2. Osnove strateške analize

Slika 1.2 prikazuje osnovni okvir za stratešku analizu koja se koristiti u cijeloj studiji. Četiri elementa uspješne strategije prikazane na slici 1.1 će se preraditi u dvije skupine-tvrtka i industrijsko okruženje-sa strategijom koja tvori vezu između njih. Tvrtka (ili općina Tučepi!) utjelovljuje tri skupa tih elemenata

Firma (ili Tučepi)

Industrijsko okruženje

(Turizam)

Ciljevi i vrijednosti

Kompetitori

Resursi i sposobnosti



Kupci

Strukture i sustavi

Dobavljači

Za općinu Tučepi razmatramo ciljeve i vrijednosti ("jednostavne, dosljedne, dugoročne ciljevi"), resursi i sposobnosti ("objektivna procjene resursa"), te strukture i sustava ("efikasna primjena "). Industrijski okoliš ("duboko razumijevanje konkurentskog okruženju ") je definiran odnosom tvrtke (općine) s kupcima, natjecateljima i dobavljačima. Ovaj pogled strategije kao veze između tvrtke (**općine u našem slučaju**) i njezina industrijskog okruženja ima bliske sličnosti s naširoko korištenim, ali lošijim, SWOT okvirom .

Zadatak poslovne strategije, je dakle, odrediti kako će općina, grad ili tvrtka rasporediti svoje resurse u okolišu i tako zadovoljiti svoje dugoročne ciljeve, i kako se organizirati za provedbu te strategije.

5.4. O SWOT analizi i zašto je manjkava

Razlikovanje između vanjske i interne okoline firme/općine ili grada je zajednička većini pristupa strateške analize. Najbolje poznati i najkorišteniji od ovih pristupa je "SWOT" okvir, koji klasificira različite utjecaje na čvrstu strategije u četiri kategorije: snaga, slabosti, mogućnosti, i prijetnje.

Prve dvije, snaga i slabosti-odnose se na unutrašnjost firme, općine ili grada;, a posljednjih dvije, prilike i prijetnje-odnose se na vanjsku okolinu.

5.4.1. Što je bolje, dvosmjerna razlika između unutarnjih i vanjskih utjecaja ili četverostruka SWOT taksonomija?

Ključno je pitanje da li je pametno i vrijedno klasificirati unutarnje čimbenike u prednosti i slabosti i vanjski čimbenike u mogućnosti i prijetnje. U realnom životu je teško razlikovati jedno od drugog, evo primjera zašto je SWOT manjkav :

- Je li Steve Jobsa snaga ili slabost za Apple? S.Jobs je bio i osnivač i reinkarnator Applea. Malo je velikih tvrtki koje duguju toliko jednoj osobi. Ipak, nakon što je dobio rak gušterače i podvrgao se dugotrajnom liječenju uz nastavak zdravstvenih probleme, Jobs je također kritični izvor ranjivosti za Apple. SWOT ovu dimenziju ne može obuhvatiti –manjkav je.
- Je li globalno zatopljenje prijetnja ili prilika za svjetske automobilske firme?

Globalno zatopljenje može potaknuti vlade da podignu porez na motorna goriva i daju podršku javnom prijevozu, čime se prijeti potražnji za privatnim vozilima. U isto vrijeme, te okolnosti stvaraju priliku za razvoj novih, štedljivijih automobila što može potaknuti potrošače da odbace njihove neekonomične automobile i kupe nove i ekonomične.

Diskusija o manjkavosti SWOT analize se svodi na to da je proizvoljna klasifikacija vanjskih čimbenika u mogućnosti i prijetnje te unutarnjih čimbenika u prednosti i slabosti je manje važno od oprezne identifikacije tih vanjskih i unutarnjih čimbenika koju slijedi vrednovanje njihovih implikacija na općinu, grad ili tvrtku. Opće prihvaćeni pristup strateškoj analizi favorizira jednostavnu dvosmjernu klasifikaciju unutarnjih i vanjskih čimbenika. Ono što će obilježavati našu stratešku procjenu će biti strogost i dubina naše analize tih čimbenika, umjesto površnog kategorizaciju u snage ili slabosti i mogućnosti ili prijetnje.

5.5. Kratki uvod u teoriju strateških igara

U teoriji strateških igara, strategija pojedinog igrača je bilo koja od mogućnosti koje on ili ona može izabrati u okruženju u kojem ishod ne ovisi samo o njegovim/njezinim odlukama, nego i djelovanje drugih igrača koji učestvuju u igri (u šahu su dva igrača, u trešeti četiri, u bridžu šest i td.).

Strategija igrača će odrediti akciju koju će igrač poduzeti u bilo kojoj fazi igre.

Koncept strategije je ponekad (pogrešno) poistovjećen s potezom igrača. Potez je radnja igrača u nekom trenutku tijekom igre (npr, u šahu, to je pomicanje lovca s A2 do B3). **Strategija je s druge strane potpuni algoritam za igranje igre, koji govori igraču što učiniti za svaku moguću situaciju u cijeloj igri.**

Strateški profil (ponekad se naziva kombinacija strategija) je skup strategija za sve igrače koji u potpunosti određuje sve radnje u igri. Strateški profil mora sadržavati jednu i samo jednu strategiju za svakog od igrača.

Ishode strateških igara (s jednim potezom) je radi zornosti, uobičajeno prikazivati u „matrici ishoda“. U kojoj se vidi što dobiva pojedini igrač ovisno i njegovom potezu i potezu protivnika.

	Igrač A	Igrač B
Igrač A	10, 10	0, 0
Igrač B	0, 0	10, 10

Matrica za igru s jasnom koordinacijom (10 je uspjeh ili pozitivan ishod, a 0 neuspjeh)

Ilustrirajmo strateško rezoniranje i upisivanje ishoda u „matricu ishoda“ za primjer igre koordinacije u prometu (isto vrijedi u ekonomiji kada je npr. riječ da li pristupiti nekom standardu ili ne; da li proizvoditi betamax ili VHS video recordere; da li napraviti software za

Windows ili za Apple iOS; u svim navedenim primjerima tvrtka donosi samo jednu odluku, a ne niz odluka i jedna odluka dovodi do određenog poslovnog ishoda).

Primjer: Dva automobila voze po uskoj makadamskoj cesti na kojoj ima mjesta samo za jedno vozilo. Da bi se mimošli bez sudara vozila moraju do pola izaći van makadamske ceste. **Ishod 10 je ako se vozilo nije sudarilo, ishod 0 je sudar vozila. Moguće situacije na cesti su:**

Auto, a se drži svoje lijeve strane ceste, B se ne drži svoje lijeve strane- SUDAR

Auto, a se drži svoje lijeve strane i B se drži svoje lijeve strane – NEMA SUDARA

Auto, a se drži svoje desne strane, B se ne drži svoje desne strane – SUDAR

Auto, a se drži svoje desne strane, B se drži svoje desne strane- NEMA SUDARA

	Skreće lijevo B	Skreće desno B
Skreće lijevo A	10, 10	0, 0
Skreće desno, a	0, 0	10, 10

Matrica za igru s jasnom koordinacijom – (10 je uspjeh ili pozitivna ishod, a 0 neuspjeh; prva znamenka je ishod za Auto, a a druga za auto B)

U ovom primjeru je jasan idealni ishod – bez sudara (10,10) za oba vozila bez obzira da li se mimoilaze po desnoj ili lijevoj strani. Koordinacija za ishod nije bitna.

Ako pogledamo „igru“ studenata i izlaska subotom navečer ili ostanaka i učenja kući (oba bi radije bila u društvu nego učila). Studenti ili partijaju zajedno ili uče zajedno. Ishodi izgledaju:

		Student A	
		Ide vani	Ostaje kući
Student B	Ide vani	10, 10	0, 0
	Ostaje kući	0, 0	5, 5

Matrica za igru s koordinacijom– studenti imaju dobar izlazak samo ako oba izađu vani. Ako su oba ostala kući tada nemaju izlazak, ali barem uče zajedno kad su već kući –ishod je 5,5 - nije idealan, ali je bolji od izlaska kad je samo jedan od njih vani i nema društvo.

Primjeri kako djeluju ekonomske stimulacije da bi se postigli željeni ekonomski ishodi

Republika Hrvatska ima sve mehanizme (porezi, subvencije, carine, takse, dodjele statusa strateškog projekta itd.) za definiranje i provođenje razvojnih strategija i industrijskih politika (uz poštivanje obaveza prema EU; zabrana subvencija pojedinim industrijama i sl.). Županije mogu definirati prostorne planove i dodjeljivati koncesije. Gradovi i općine naizgled ne mogu ništa učiniti za svoj razvoj osim predlaganja prostornih planova koji se moraju uskladiti s nadređenim planovima.

Ipak, ekonomska teorija i matematika (teorija strateških igara je matematski fundirana) daju uvid u načine kako općine i gradovi mogu stimulirati gospodarske aktivnosti i ponašanje svojih građana koje je u službi ekonomskog razvoja i strateških planova razvoja.

Na primjerima koji slijede će biti objašnjen model minimalne diferencijacije i primjena teorije strateških igara na poslovne strategije.

Prvi primjer će biti korišten za objašnjenje zašto su se vodeće političke opcije jedna drugoj približile u RH. U drugom primjeru će biti samo komentiran primjer strateške igre s više sudionika koji mogu odigrati više poteza/akcija (korišten za usmjeravanje razvojne politike općine Tučepi).

U primjerima koji slijede su namjerno odabrani problemi iz realnog života, njihovo tumačenje sa stanovišta strateških igara te što se može učiniti kako bi se ishodi mijenjali.

Primjer 1: Nezainteresiranost političkih stranaka za ekonomski razvoj i približavanje načina djelovanja SDPa i HDZa

U RH raste broj građana koji više ne razlikuju dvije vodeće političke stranke. Primjerice, istovremena kupnja raskošno opremljenih njemačkih limuzina SDP-ove Sisačko-moslavačke županice i HDZ-ova Vinkovačkog gradonačelnika samo je najnoviji primjer iste logike: društveno neosjetljivog i ekonomski iracionalnog ponašanja u vrhu društvene piramide (ovakvih primjera imamo svaki tjedan).

Naročito zbunjuje konceptualna suglasnost vodećih stranaka o važnim ekonomskim temama, neovisno jesu li na vlasti ili u opoziciji. Javno deklarirana želja ministra Vrdoljaka da otkupi MOL-ove dionice INA-e nije ništa drugo nego replika jedne od prvih izjava HDZ-ova gospodina Ževrnje (voditelj odbora za gospodarstvo HDZ-a 2015 godine) ili premijera Plenkovića krajem 2017 godine.

Načelo minimalne diferencijacije

Otkud takva konceptualna sličnost HDZ-a i SDP-a u ekonomskim pitanjima? Izvjesno je da nije riječ o tome da su vodeće stranke suglasne oko dobrih rješenja. Prije je riječ o nesposobnosti za razvoj dobrih, ali različitih prijedloga za vođenje ekonomske politike. Upravo je takav rezultat predviđen ekonomskim modelom kojeg je 20-ih godina XX st. razvio američki statističar i ekonomist Harold Hotelling. Hotelling je istraživao kako firme-konkurenti diferenciraju proizvode ne bi li izbjegle cjenovno nadmetanje i uslijed toga pad dobiti. Shvatio je da diferencijacija proizvoda (dizajnom ili nekim manje važnim obilježjima)

ne ide onoliko daleko koliko je očekivao s obzirom na snagu cjenovnog nadmetanja. Neočekivano nisku diferencijaciju nazvao je zakonom minimalne diferencijacije. Pokušao ju je objasniti jednostavnim modelom, popularno nazvanim „igra lokacije na plaži“.

Primjer: Zamislimo dva konkurentna proizvođača istog proizvoda koji se razlikuju samo prema fizičkoj udaljenosti od kupaca. Na primjer, dva su sladoledara dobila koncesiju za prodaju sladoleda tijekom turističke sezone na nekoj jadranskoj plaži. Pretpostavimo da se svaki smjestio na suprotnim krajevima plaže. Suprotne lokacije metafora su maksimalne diferencijacije i intuitivno „logičan“ rezultat. Međutim, rubovi plaže nisu ujedno i stabilan rezultat. Svaki sladoledar ima poticaj za pomicanje prema sredini plaže. Približavanjem prema sredini konkurent je i dalje najbliži kupcima na „svojoj“ polovici plaže, ali povećava šansu da privuče nekoga od kupaca s druge polovice plaže, osobito kupce blizu sredine. Zbog njih, sladoledar koji se pomiče prema sredini ima izgleda povećati prodaju i dobit.

Ovo je u osnovi strateška igra u kojoj drugi sladoledar nije samo pasivni promatrač. I za njega je racionalno učiniti isti strateški potez. Kako „igra lokacije na plaži“ završava? Ravnotežno rješenje za oba konkurenta jest pozicija jedan pored drugoga na samoj sredini plaže. Približavanje sredini plaže njihove su **lokacije minimalno diferencirane**, a zarade u danim uvjetima maksimalne. Model apstrahira mnoga svojstva stvarnoga svijeta. Ipak, pomaže u razumijevanju brojnih ekonomskih, društvenih, pa i političkih fenomena.

Transportni trošak (trošak kupca) igra ključnu ulogu u Hotellingovom modelu. Diferencijacija je minimalna kada postoje transportni troškovi. Slično tome, malo ili nikakvo razlikovanje stranaka u ekonomskim pitanjima posljedica je troškova razvoja i predstavljanja politika, te informiranja birača. U konačnici sve te troškove plaćaju birači (kao i kupci sladoleda u ranijem primjeru), što nam omogućuje analogiju s Hotellingovim modelom.

Suočene s visokim troškovima razvoja boljih ekonomskih politika i informiranja birača, stranke se radije **ne diferenciraju**, nego da poduzmu ozbiljne investicije u znanje radi oblikovanja boljih politika. To je ozbiljan problem za sve građane koji od stranaka očekuju konkretna i kvalitetna rješenja. Ključno pitanje stoga glasi: **kako da političke stranke počnu investirati u razvoj politika koje će biti dovoljno različite da ih možemo razlikovati, a opet dovoljno dobre, da ne moramo uvijek birati manje loše rješenje?**

Primjena Teorije strateških igara

U primjeru sučeljavanja političkih stranaka u RH riječ je o klasičnom problemu ulaganja u proizvodnju, prijenos i primjenu znanja. Teorija igara će nam pomoći u razumijevanju zašto niti jedna od vodećih stranaka ne povećava ulaganja u vlastita znanja o ekonomskim politikama i bolju informiranost svojih birača. Potom ćemo vidjeti što bi se trebalo promijeniti da se takva ulaganja ipak dogode (strateški poticaj).

Zamislimo gorući problem kojeg ne razumiju ni političari ni birači. Rješenja za teške probleme poput optimalne razine javnog duga ili moderne industrijske politike ne leže na cesti ili u bilježnici nekoga medijski razvikanog ekonomskog „gurua“. Investicija u znanje ozbiljna je stvar: traži mnogo novca, truda i vremena, a povrat u vidu glasova na sljedećim izborima je prilično rizičan. Dakle, trebamo model koji će opisati poticaje političkim strankama da ulažu u znanja u svjetlu njihovog **glavnog cilja – maksimalizacije broja glasova na izborima.**

Sljedeći model opisuje poticaje glavnim strankama. Igra je situacija u kojoj igrači donose strateške odluke. Obje vodeće stranke neovisno jedna o drugoj odlučuju o tome isplati li se investirati u znanje za rješavanje teških ekonomskih problema. Tablica pokazuje da ishodi ulaganja zavise o potezu druge strane (kao i u primjeru sa sladoledarima na plaži). Brojke u tablici su metafore za promjenu broja glasova na sljedećim izborima. Stranke znaju da glavni konkurent percipira ekonomski problem na isti način. Igra ima dva moguća ravnotežna ishoda koja su prikazana na dijagonali sjeverozapad - jugoistok.

Ako obje stranke ne ulažu u znanje, ništa se ne mijenja: odustajanje od ulaganja daje lošu tzv. Nashovu¹ ravnotežu - ishod je u gornjem lijevom uglu (0, 0). Iako se stvarni broj glasova na sljedećim izborima može promijeniti, ulaganja u nova ekonomska znanja neće biti razlog za to.

		SDP	
		ne investira u znanje	investira u znanje
HDZ	ne investira u znanje	0, 0	10, -10
	investira u znanje	-10, 10	20, 20

Povrat na ulaganje HDZ-a prikazan je u svakom polju lijevo od zareza, a SDP-a desno od zareza, primjerenim bojama stranaka.

¹John Forbes Nash- američki matematičar, Nobelovac, dao matematska objašnjenja niza strateških problema u ekonomiji; film „The Beautiful Mind“ iz 2002 godine je o J.F.Nash-u

Promotrimo ishode ako jedna stranka odluči investirati u ekonomsko znanje i kvalitetan program koji bi rezultirao, a druga ne. Ishode takvih poteza vidimo na dijagonali jugozapad-sjeveroistok: politička stranka koja investira u znanje je na gubitku (-10), jer novac koji uloži u stjecanje znanja neće moći uložiti u plakate i predizborne skupove, dok povrat od ulaganja u znanje neće moći 100% zadržati za sebe jer ju druga stranka lako može kopirati. Baš kao što povrate od inovacija i izuma ne mogu u potpunosti zadržati oni koji investiraju u njihovu proizvodnju.

Razlog je u tome što u proizvodnji znanja postoje tzv. **pozitivne eksternalije** (eksternalija je pojam u ekonomiji koji opisuje korist koja nastaje za nekoga čak i ako nije direktno ulagao, primjerice: svakim cijepljenjem nove osobe protiv dječje paralize svi smo sigurniji da nećemo oboljeti, podizanjem stručne spreme nacije svi ćemo živjeti u prosperitetnijoj zemlji, svakom kupnjom fax uređaja praktična vrijednost našeg fax-uređaja raste – ako imamo jedini na svijetu fax - ne koristi nam uopće itd.)

Zbog **eksternalija** stranka koja ne investira je na dobitku (+10): ona može prisvojiti koristi od eksternalija (prepisati program konkurentske stranke). O novim se znanjima i boljim politikama priča, piše, ljudi prelaze iz stranke u stranku, sudjeluju u vlasti tamo gdje većinu ima politički protivnik pa svi uče i sl. Prema tome, **stranka koja je ulagala u znanje ne uspijeva pokriti trošak ulaganja, dok stranka koja nije ulagala – nazovimo ju slobodnim jahačem – ima korist od prelijevanja informacija i znanja iako nije uložila ni kunu. Eksternalije su bitne za shvaćanje potrebe kolektivne promjene turizma u Tučepima.** Sigurno je da bi svi u gostitelji u Tučepima pozdraviti situaciju da se odjednom nađu u Tučepima koji imaju sezonu koja traje 10 mjeseci i goste koji su platežno sposobniji. Ipak, da bi se to dogodilo, potrebno je da se niz aspekata turizma u Tučepima promjeni i poboljša (o tome više u nastavku studije).

Međutim, ako obje političke stranke odluče investirati (desno dolje), imamo takozvanu dobru Nashovu ravnotežu odnosno ishod (20,20). **Interakcija i dijalog na temelju argumenata podiže kvalitetu javnih politika jedne i druge stranke. Društvo je na dobitku, povećava se zainteresiranost birača i njihov izlazak na birališta. Raste i broj članova stranaka - ljudi su ohrabreni za politiku. Zbog kvalitetnije politike raste zaposlenost, porezna osnovica i proračun, pa obje stranke višestruko vraćaju uloženo.**

Štoviše, stranke su na dobitku iako ne raste vjerojatnost za pobjedu na sljedećim izborima (povećanje je u modelu jednako: 20,20). Čak i ako dođe do gubitka izbora, povećava se broj članova stranke i glasača, a izgledi za dobivanje sljedećih izbora pri tome nisu smanjeni. Dakle, kako će stranke riješiti ovaj problem?

Za nas, birače – vanjske promatrače, jasno je što je najbolji ishod: da obje stranke investiraju (ishod je 20,20 umjesto 0,0). Međutim, stranke ne mogu postići društveni optimum jer prvenstveno gledaju svoje povrate u vidu povećanja broja glasova na sljedećim izborima u odnosu na promjenu kod glavnog konkurenta. **Stranke razumiju da je 20,20 bolje od 0,0 i za njih i za društvo, ali prije svega žele izbjeći najgoru moguću situaciju - da investiraju, dok druga strana ne investira i „hvata“ poziciju „slobodnog jahača“.** Strateški strah od konkurenta u ulozi „slobodnog jahača“ – u uvjetima pojave eksternalija predviđa da će stranke odlučivati primjenom *konzervativne strategije*. **Ta strategija dovodi do loše ravnoteže bez investicija (0,0). Tako se izbjegava gubitak koji bi mogao ugroziti rezultat na sljedećim izborima. To je situacija loše ravnoteže u kojoj se danas nalazimo.**

Postoji li rješenje?

Riječ je o klasičnom **problemu koordinacije** u uvjetima eksternalija koji se u ekonomskoj teoriji rješava promjenom strukture poticaja sudionicima u „strateškoj igri“ (u primjeru su to HDZ i SDP).

Ekonomska teorija u slučaju takvih problema predviđa plaćanje strankama da promijene svoje ponašanje. Ako bismo donijeli zakon kojim bi se strankama koje odluče ulagati u znanje doniralo malo više od 10 jedinica (radi pokrivanja gubitka iz gornje tablice), lako je vidjeti da bi bilo racionalno da stranke ulože u znanje za oblikovanje kvalitetnijih politika. Međutim, tko jamči da će stranke angažirati profesionalce i savjetnike koji će ih stvarno nečemu naučiti? Ne dijele li oni profesore i savjetnike na „svoje“ i „tuđe“, baš kao što su podijelili i našu prošlost? Ovo rješenje stoga možemo odbaciti tezom da naše vodeće stranke nisu u stanju prepoznati načine proizvodnje, prijenos i primjene znanja, te nositelje tih procesa. Stoga bi subvencija za učenje predstavljala „mrtvi teret“ ili neto društveni gubitak, jer ne bi promijenila sadašnje stanje, a ni ponašanje stranaka.

Drugo je rješenje da se u jednoj od stranaka okupe ljudi koji imaju ogromnu konkurentsku prednost pred drugom strankom. Takva bi grupa bila sposobna proizvesti znanje i uobličiti ga u prijedloge boljih politika. U tom slučaju, -10 takve stranke pretvara se u pozitivan broj i investiranje postaje dominantna strategija, bez obzira što se dio znanja prelijeva konkurentu. **Razlog je u tome što koncentracija znanja u jednoj političkoj stranci stvara veliku konkurentsku prednost koja osigurava dovoljno zadržavanja povrata od ulaganja u znanje unatoč eksternalijama.** Međutim, koncentracija ovoga tipa ljudi u političkoj stranci **zahtjeva promjenu selekcijskih mehanizama interne promocije. To je teško zamisliti u strankama u RH.** Postojeće dominantne stranke jednostavno nisu atraktivne za specijaliste u proizvodnji, prijenosu i primjeni znanja, jer u njima dobro prolaze i mediokriteti čiji je cilj

zasjesti na položaje, pri čemu zahtjevi tih položaja (ali i plaće i ostale koristi) prelaze njihova znanja i sposobnosti.

Treće je rješenje osnovati novu političku stranku koju bi vodili specijalisti u proizvodnji, prijenosu i primjeni znanja. Rješenje je zanimljivo, jer rezultat u Hotellingovom modelu postaje neodređen ako se broj igrača povećava – samo dinamika postaje stalna. Međutim, ako osnivanje, razvoj i uspjeh političke stranke zahtjeva angažman koji će dovesti do odumiranja ljudskog kapitala potrebnog za proizvodnju, prijenos i primjenu znanja (vjerojatan ishod), onda bi i takva stranka postala slična ostalima do trenutka kada bi počela participirati u vlasti.

Sve se svodi na samo tri mogućnosti:

Najvjerojatnije: nastavak postojeće (loše) ravnoteže.

Malo vjerojatno: pojava reformatora u nekoj od vodećih stranaka (reforma jedne stranke je dovoljna), koji će promijeniti unutar stranačke selekcijske mehanizme. Tako će se novi ljudi i procesi proizvodnje, prijenos i primjene znanja ugraditi u funkcioniranje stranke koja će ostvariti značajnu konkurentsku prednost.

Malo vjerojatno: pokretanje treće jake stranke koja će sposobnošću oblikovanja dobrih politika unijeti nove standarde u politički život (ovaj ishod se dogodio u Francuskoj gdje je Macron rezultat upravo takvog ishoda).

Pri promišljanju ovih mogućnosti treba imati na umu da je stvarna politička igra puno složenija od modela. Poteze ne vuku samo političari nego i birači, pa se postavlja pitanje čija ograničenja djeluju jače. **To znači da teoretski genijalna reforma stranke u praksi može dovesti do propasti i reforme i stranke, ako birači ne prepoznaju smjer.**

Primjer 2: Kako mijenjati nepovoljno ponašanje sudionika u turizmu (ili strateškoj igri)

Zamislimo sljedeću situaciju: U zaleđu Tučepi na regionalnoj cesti se nalaze jedan do drugog dva ugostiteljska objekta s istom ponudom. Jedan restoran „Kod Ante“ drži obitelj, a drugi drži npr. McDonald's. Zamislimo turiste koji su umorni nakon puta ili izleta u zaleđu Tučepi i žele nešto pojesti i popit. Koji od dva restorana odabrat će ako žele dobar obrok za primjerenu cijenu?

Razmišljajući strateški pri izboru restorana, treba uzeti u obzir strateško razmišljanje vlasnika „Kod Ante“ i McDonald'sa.

Maksimalan profit za „Kod Ante“ nastupa ako restoran ponudi mizeran obrok i piće za bezobrazno visoku cijenu. Vlasnici „Kod Ante“ imaju veliku ekonomsku stimulaciju da odaberu ovakav pristup ponudi gostima jer nijedan od gostiju nikada neće više k njima doći.

Maksimalan profit za „McDonald's“ bi nastupio ako bi ponudio kao i „Kod Ante“ mizeran obrok i piće za bezobrazno visoku cijenu. No, McDonald's u svakom posjetitelju gleda „trajnu vrijednost prihoda od klijenta“. McDonald'sa zna da kad bi ponudio „tretman“ kao „Kod Ante“ vrlo vjerojatno bi izgubio klijenta zauvijek (otišao bi u Burger King ili sl.) tako da jednokratni profit od 100-tinjak kuna je znatno manji od pet tisuća eura koliko lojalan kupac

vrijedi McDonald'su tijekom životnog vijeka lojalnog kupca.

Matrica ishoda strategija za „Kod Ante“ i McDonald's izgledaju ovako:

Kod Ante

(30,100)	(90,100)
Fer obrok	Mizeran obrok

Napomena: u zagradama je prvi broj profit „Kod Ante“, a drugi trošak Gosta; Plavom bojom je označena maksimalna strategija za „Kod Ante“

McDonald's

(30,100)	(-30 000, 100)
Fer obrok	Mizeran obrok

Napomena: u zagradama je prvi broj profit McDonald's, a drugi trošak Gosta.

U slučaju mizernog obroka naveden je ukupni gubitak McDonald's (-30.000 kn) jer više neće imati prihode i profit od prevarenog gosta. Plavom bojom je označena maksimalna strategija za McDonald's.

Razmišljajući na ovaj način, izbor boljeg i sigurnijeg restorana je trivijalan.

Što se može napraviti da se korigira ova situacija gdje je zakazalo „tržište“ odnosno gost nema dovoljno informacija za donošenje kvalitetne odluke?

Strategija i teorija strateških igara nude i rješenje za ovu situaciju (loše turističke ponude jer je ekonomski ishod za ugostitelje stimulativan ako varaju).

Dovoljno je ovu „igru“ tj. situaciju donošenja odluke koja je u osnovi „igra“ sa samo jednim korakom (odlukom) tj. ući u „Kod Ante“ ili u McDonald's pretvoriti u igru s više koraka.

Naime, upravo zbog toga što klijent McDonald's ulazi u McDonald's bilo gdje na svijetu i samim time je ova igra za McDonald's „igra s više koraka“ igru treba i za restoran „Kod Ante“ pretvoriti u igru s više koraka – kako bi učinak prevare turista bio sveden na minimum. Na ovaj način bi i vlasnik bio natjeran na korektno ponašanje iako ima samo jedan restoran.

Općina Tučepi može napraviti niz postupaka koji će osigurati transparentnost informacija (pri odlučivanju) o izboru npr. restorana ili smještaja turista.

Moguće mjere:

Tučepi imaju na web stranici informaciju o rankingu restorana, barova i smještaja (ranking nastaje objektivno tako da program izvlači ocjene s web strana u kojima turisti ocjenjuju konzumirane usluge poput Booking.com/AirBnB/HouseTrip/TripAdvisor i sl. Ili su ocjene

izvučene iz web aplikacija za ocjenjivanje i uprosječne. Npr za restorane su uzeti TripAdvisor i još neka aplikacija i onda je uzet prosjek iz aplikacija i pridijeljen kao ocjena za pojedini restoran u Tučepima).

Tučepi na par mjesta postavlja info pultove (PC s LED displayem) na kojem se prikazuju podaci o restoranima, barovima, pansionima i uz njih agregirane ocjene s web siteova (gore navedenih) - na ovaj način gosti vide informacije o razini usluge tako da „igra“ ima više koraka“ jer je prethodni korak odlučivanja odigrao netko drugi tko je bio u restoranu i ocijenio uslugu.

Djelatnici općine Tučepi svaki mjesec obilaze turističke objekte i uzimaju zabilješke iz „Knjige žalbi“ gostiju koje onda upisuje u npr. TripAdvisor i na taj način penaliziraju loše usluge te informaciju čine dostupnu svima u momentu donošenja odluke.

Općina Tučepi dodjeljuje nagradu Restoranu/Konobi koja uđe na listu TOP 100 restorana (i ostane na njoj godinu dana) u visini npr 50.000kn. Iznos nagrade mora biti dovoljno velik da motivira i druge moguće sudionike. Iznosa zarade matematički gledano, mora biti dovoljno stimulativan da pokrije ulaganje u kvalitetu za najbolji restoran (kao u primjeru za političke stranke u RH gdje je stimulus od „10“ jedinica trebao pokriti trošak ulaganja u kvalitetan ekonomski program).

Primjer 3: Općina Tučepi želi stimulirati poželjnu vrstu ponašanja vlasnika turističkih objekata u svrhu unaprjeđenja turizma

Zamislamo da općina Tučepi želi postići da ugostitelji i vlasnici smještajnih objekata imaju što čistije objekte s što više cvijeća (ili neki drugi vid unaprjeđenja turističke ponude koji je kolektivan napor nužan za unaprjeđenje reputacije, ali i cjenovne diferencijacije općine Tučepi).

Po svojoj strukturi ovaj problem spada po matematskoj teoriji strateških igara u **probleme koordinacije postupaka više sudionika u igri** (ne samo dva sladoledara ili dvije političke stranke kao u početnom primjeru) pri čemu **imamo eksternalije** (korist za sve sudionike, ali i okolinu) pri čemu se želi postići kritična mas (dovoljan broj sudionika u „igri“ čistoće objekata s puno cvijeća). Ovo je ujedno igra u kojoj svaki sudionik (ugostitelj/hoteliyer) igra više poteza (može postepeno uređivati objekt, igra traje nekoliko sezona dok se ne postignu efekti „besprijekorno čistih i cvijećem uređenih Tučepi“ za razliku od sladoledara koji su imali samo jedan potez-biti na rubu plaže ili postaviti se u centar plaže).

Rezultate ovog primjera općina Tučepi može koristiti za stimulaciju željenih aktivnosti koje imaju eksternalije i ekonomsku korist za cijeli grad uz korištenje ekonomskih poticaja za željeno ponašanje uz informiranje svih sudionika o aktivnostima svih sudionika u „natjecanju za najčistiji i najcvjetniji lokal/hotel“.

Matematska teorija za ovakav primjer kaže da igra postiže ravnotežu (stabilno tj. održivo stanje sa stabilnom razinom sudionika koji se ponašaju na željeni način tj. **u skladu s definiranom strategijom**) u kojoj je ekonomski pozitivan ishod za svakog sudionika samo ako kritična masa (npr 70% ugostitelja i hotelijera) sudionika ulaže napore. U realnom životu bi to značilo da će koristi od ulaganja u svoj objekt (čistoća i cvijeće) imati svaki sudionik (svaki ugostitelj i hotelijer u Tučepima jer će Tučepi biti uredno i lijepo mjesto) samo ako recimo 70% ugostitelja i hotelijera ulaže iste napore tako da Tučepi postane poznati po čistim

i lijepim lokalima i hotelima.

Važno je naglasiti da je postotak sudionika koji garantira uspjeh „strateške igre“ (eng. Tipping point) kod ovakvih primjera (ekonomski interesi i usmjeravanje ponašanja sudionika) oko 30%. Dakle, kada bi općina Tučepi postigla da se prve godine 30% na primjer ugostitelja ili hotelijera počne ponašati na željeni način, Tučepi bi postepeno uspjeli postići da se velika većina sudionika „mora“ ponašati na željeni način, a cijelo mjesto i svi sudionici bi imali od toga ekonomske koristi.

Kod ovakve igre odnosno ponašanja sudionika povrat na ulaganje raste (dolazi sve više turista koji su platežno sposobniji) ako su ukupni naponi svih sudionika iznad kritične mase (npr. ako 70% ugostitelja i hotelijera prihvati uređenje objekata kako bi postalo uočljivo da su Tučepi grad čistih objekata s puno cvijeća). Matematski proračun pokazuje da je za ishod i ponašanje sudionika bitna i stimulacija (npr. nagrada za 3 najčistija objekta s najviše cvijeća), ali i potpuna dostupnost informacija što drugi sudionici poduzimaju i što su drugi sudionici postigli svojim naporima i ulaganjima prošle sezone. Matematska teorija pokazuje da u takvoj situaciji (ekonomska stimulacija i dostupnost informacija) igra tj. ponašanje kritično velikog broja sudionika teži ekvilibriju tj. stanju u kojem sudionici održavaju čistoću i cvijeće niz godina (niz koraka u igri). I konačno, uspješna koordinacija između sudionika je kritično ovisna o tome da li sudionici (ugostitelji i hotelijeri) žele signalizirati ostalim sudionicima koje aktivnosti poduzimaju kako bi baš oni uspjeli u natječaju za najčistiji i cvijećem najuređeniji objekt. Sve ove aktivnosti su bile u svrhu postizanja Tučepi koji će biti poznat po lijepim objektima što je i bio zamišljeni strateški cilj grada u ovom kratkom primjeru.

Općina Tučepi mora odabranim mjerama postići da turistički objekti i djelatnici „igraju igru s više koraka“ (igraju stratešku igru koja se ponavlja svake sezone, a ne da sva-ku sezonu doživljavaju kao priliku da pruže osrednje usluge i iste što više naplate). Poticanjem ovakvog pristupa „strateškoj igri turizma“ se postiže da se turisti vraćaju ili preporučuju objekt. Kako bi ovakvo ponašanje „sudionika u strateškoj igri“ – bilo ekonomski stimulirano općina Tučepi na primjer nagrađuju objekte koji postižu unaprijed definirani postotak povrata gostiju (ušteda na marketingu te potvrda kvalitete usluge tog objekta!).

Gore navedeni primjeri strateških igara i njihova primjena i implikacije na ekonomske i političke sustave su dani kako bi se pokazala matematska podloga strategije. Nadalje, kompetentno formulirane strategije daju rezultate koji se mogu dobro kvantificirati i izračunati.

U prilogu ove studije su sažetci originala radova koji su korišteni za ovo poglavlje (Giovanna Devetag „Coordination and Information in Critical Mass Games: An Experimental Study“ te James Bland i Nikos Nikiforakis „Tacit Coordination in Games with Third-Party Externalities“)

Primjer provođenja projekta koji je od strateškog interesa za Tučepi korištenjem strateškog stimulusa i teorije strateških igara

Općina Tučepi može odabrati neki projekt tj. aktivnost (navedena je lista prioriteta ranije u studiji) ili čak više njih (ako ima dovoljno budžetskih sredstava) koje će stimulirati kako bi se dogodio poželjan ishod tj. ostvario zacrtani cilj tj. realizirao odabrani prioritet za općinu ili više prioriteta. Radi jednostavnosti zamislimo da je općina Tučepi odlučila da želi da fasade i okućnice kuća i mini hotela budu ukrašene cvijećem i vegetacijom (Španjolski gradovi i sela su puni cvijeća i stabala). Pretpostavimo da bi uređeniji/ljepši Tučepi bili turistima ugodniji i da bi radi jednostavnosti proračuna općina Tučepi kad bi bila uređena kao lijepo španjolsko mjesto puno cvijeća i stabala zarađivala 1 milijun kuna više (od više dolazaka turista, viših cijena koje bi turisti bili spremi platiti u ljepšem mjestu i sl.).

Proučimo kako bi ovaj projekt bio realiziran odnosno koja sredstva (pored budžeta općine) bi bila korištena i na koji način. Dakle, što bi sve trebalo napraviti da velika većina Tučepljana uloži trud i novac u dekoraciju okućnica i fasada?

Uvodna objašnjenja

Kada institucije, organizacije ili pojedinci uspostavljaju poticaje za poticanje ponašanja kako bi se ostvario određen ishod, rezultati često mogu biti složeni i dovesti do neželjenih posljedica. Matematički modeli teorije strateških igara pomažu predvidjeti ishode u takvim situacijama. (Radovi Tarun Sabarwal-a i De-Min & Chin-Sha Wu obrađuju matematske aspekte ovakvih situacija).

U matematskom smislu su postupci Tučepljana i njihove odluke da li će pristupiti uređenju fasada i vrta strateške igre. Strateške u toliko jer postupci sudionika (svakog vlasnika nekretnine) ovise o odluci i procesu razmišljanja koji je prethodi odluci. Odabrani primjer s uređenjem fasada je strateška igra s „više poteza- odnosno više etapa“ jer svaki Tučepljanin može postepeno uljepšavati kuću i okućnicu te isto provoditi niz godina dok ne postigne razinu uređenosti koju smatra dovoljnom (za svoj ukus i u odnosu na susjedne kuće i okućnice).

U igrama sa strateškim **nadopunama**, sudionici (Tučepljani u našem primjeru) imaju poticaje da se kreću u istom smjeru kao i drugi. Na primjer, ako se procuže da je neka banka u problemima sve više deponenata juri u banku i povlači svoj novac, u najboljem je interesu preostalih štediša da povuku svoj novac i što prije nego što nestane gotovine u problematičnoj banci. Ovo je primjer nadopune (svi rade isto i idu u banku).

Na drugom kraju spektra strateških situacija, sudionici mogu imati poticaje da se kreću u suprotnom smjeru od drugih. To su igre sa strateškim **zamjenama**. Ako mnogi ljudi putuju cestom u istom smjeru kako bi došli na posao, dolazi do prenapučenosti ceste. U najboljem je interesu vozača koji se počinju voziti u tom smjeru na posao da se odmaknu od tog smjera, možda koristeći drugi put ili drugo prijevozno sredstvo da bi došli na posao.

"Postoje mnoge situacije u kojima se interakcija među odlukama sudionika može prirodno modelirati kao strateška **nadopuna** ili strateška **zamjena**", konstatira Sabarwal i koautori.

Postoje i situacije u businessu, životu ili javnoj upravi koje su istovremeno **i s nadopunama i zamjenama**. Kao što je policija koja nastoji predvidjeti kretanje osumnjičenika za kaznena djela kako bi ih uhitili, a osumnjičeni se kreću u suprotnom smjeru kako bi izbjegli hapšenje. Drugi primjer bi bio vratar nogometne momčadi koji se želi kretati u istom smjeru kao i kazneni udarac i izvođač jedanaesterca koji želi pucati u suprotnom smjeru od kretanja vratara.

Struktura **poticaja** (ono što općina Tučepi može ponuditi građanima koji se natječu za najuređeniju okućnicu i vrt) objašnjava kada smo u određenoj situaciji i to pomaže predvidjeti pojedinačne odluke (ono što misle građani Tučepi kada odlučuju da li bi uljepšavali vrt i okućnicu) i odgovarajući kolektivni ishod (Tučepi imaju lijepe uredne vrtove i fasada pune cvijeća- što želi postići općina kako bi svima bilo bolje i ugodnije).

Važno je identificirati kompromise koji predviđaju smjer kretanja ravnotežnih rezultata u takvim strateškim igrama.

Ako svatko radi svoju stvar, a općina Tučepi želi da se cijeli kolektivni učinak kreće u određenom smjeru, koje vrste **poticaja** mora općina Tučepi pružiti da bi decentralizirane (svaki građanin misli za sebe) i racionalizirane odlukama kreću u željenom smjeru (uređenje svih vrtova i okućnica)?"

Pogledajmo prvo primjer iz farmaceutske industrije. Ako samo dvije tvrtke proizvode cjepivo protiv gripe, prirodni poticaj je strateški nadomjestak. Ako jedna tvrtka proizvodi **više cjepiva**, druga bi tvrtka optimalno proizvodila manje kako bi izbjegla prekomjernu ponudu, što bi smanjilo dobit druge tvrtke (imala bi troškove veće proizvodnje i problem s prodajom).

Pretpostavimo da vlada želi potaknuti veću proizvodnju cjepiva kako bi zadovoljila potražnju tijekom sezone gripe i nudi porezne olakšice za subvencioniranje proizvodnje.

Prvi učinak subvencije dovodi do toga da obje tvrtke proizvode više, Drugi učinak je da kada jedna tvrtka proizvodi više, odgovor druge tvrtke kako bi ostvarila maksimiziranje profita je da proizvodi manje (učinak **strateških nadomjestaka**). U ovakvoj situaciji je nejasno koji efekt vladinog poticaja bi dominirao tj da li bi vlada postigla cilj, a to je da ima dovoljno cjepiva u sezoni gripe.

Matematski je dokazano (Sabarwal et al) da ako je sustav izravnog i strateškog učinka povoljan, svaka tvrtka će proizvoditi više.

Kombinirani učinak je važan jer iako obje farmaceutske tvrtke donose vlastitu odluku, svaka odluka utječe na ono što drugi rade, a vlada mora uzeti u obzir interaktivni učinak (razmišljanje svake tvrtke o postupku konkurentske tvrtke i maksimalnoj koristi za sebe) kako bismo dobili pravi odgovor na koji način formulirati poticaj koji će ispravno rezultirati povećanom proizvodnjom cjepiva obje tvrtke.

Sabarwal i koautori su dokazali da prilikom dizajniranja poticaja za preusmjeravanje decentraliziranih ishoda ravnoteže u određenom smjeru (npr. da se postigne željno ponašanje građana Tučepi), **samo davanje poticaja nije nužno dovoljno. Potrebno je odabrati dovoljno veliki poticaj kako bi se usmjerilo ponašanje sudionika u igri (građana Tučepi).**

Primjer strateškog poticanja građana Tučepi da uljepšaju fasade i okućnice cvijećem

Pretpostavili smo da općina želi potaknuti da Tučepi budu puni cvijeća i uređenih okućnica poput npr. španjolskih sela i gradova. Pretpostavimo da općina ima dovoljno sredstava u budžetu za poticanje ove aktivnosti (koja traži koordinirani rad svih vlasnika nekretnina).

Pretpostavimo da za Tučepi koji bi bili ukrašeni cvijećem nastaje ekonomska korist od 1 mil kuna većih prihoda jer bi općina imala veće prihode od turizma (neka je to ekonomski efekt na mjesto ako bi bilo puno kuća i mini hotela s izvanredno lijepo uređenim fasadama i okućnicama).

Pretpostavimo da uređenje fasade i okućnice košta 15 000kn godišnje u prosjeku vlasnika nekretnine.

Strateško poticanje bi trebalo imati sljedeće karakteristike:

- Općina bi javno objavila poziv na natjecanje za najljepše uređenu fasadu i okućnicu
- Općina bi najmanje 3 godine (i to bi bilo objavljeno) održavala ovo natjecanje (da svi imaju šansu za pobjedu te da se postupno svi mogu uključiti)
- Općina bi objavila jasne kriterije za ocjenjivanje
- Općina bi imenovala **objektivan** žiri koji bi 3 puta godišnje ocjenjivao nekretnine i prosjek svih ocjena za nekretninu bi bio kriterij za odabir prve tri nekretnine po uređenosti
- Prva nagrada bi bila tolika da je najmanje 2 x veća od troška uređenja fasade i okućnice (30 000kn)
- Druga nagrada bi bila tolika da je jednaka trošku uređenja fasade i okućnice (spomenutih 15 000kn)
- Treća nagrada bila tolika da je jednaka $\frac{3}{4}$ troška uređenja fasade i okućnice (10 000kn)
- Takmičenje bi se održavalo dok najmanje 30% fasada i okućnica ne bi postiglo željenu razinu uređenja; ovoje bitno jer nakon 30% uređenih fasada i okućnica ostali mještani bi bili „prisiljeni“ početi uređivati svoje fasada i okućnice kako ne bi zaostajali estetski i time gubili turiste u korist objekata koji su uređeni.

Ovo je dakle „strateška igra“ jer sudionici razmišljaju i donose odluku da li investirati u uređenje (15 000)kn) i možda i dobiti neku nagradu, a ako ne investiraju, nekretnine im s vremenom postaju „zapuštene“ u odnosu na one koje su prihvatile igru. Svi sudionici u igri vide što drugi rade (jasna je koordinacija između igrača jer vide jedni druge i vide rezultate odluka drugih igrača tj. građana Tučepi). „Igra“ se ponavlja nekoliko godina tako da šanse za dobivanje nagrade postaju veće ako se odmah investira u uređenje.

Pretpostavimo da prve godine u igri učestvuje 10% vlasnika nekretnina. Strateška matrica koja opisuje ishod za općinu Tučepi izgleda prve godine ovako (trošak organiziranje igre je 55 000kn za nagrade i 10 000kn za žiri):

10% Građana nije prihvatilo igru

(330 000; -65 000)	(0; -65 000)
--------------------	--------------

10% Građana je prihvatilo igru

Dakle, ako je 10% građana uredilo fasade i okućnice potaknuto stimulacijom i shvaćanjem koristi za njih, oda je „dobit“ za Tučepi 330 000kn (1 mil kuna je dobit ako je cijelo mjesto uređeno no u ovakvim socijalnim grupama, ako se postigne 30 % učešća, cijela populacija je prisiljena prihvatiti ponašanje). Ako nitko u Tučepima nije bio stimuliran za igru, općina je potrošila 65 000kn i nije postigla ništa.

Kako se igra i druge i treće godine, matrice ishoda sada izgledaju ovako:

Druga godina „igre uređenja fasada i okućnica“ i dva moguća ishoda:

10% Građana nije prihvatilo igru (,
ali je prošle
godine prihvatilo 10%)

(660 000; -65 000)	(330 000; -65 000)
--------------------	--------------------

Novih 10% Građana je prihvatilo igru (ukupno 20%)

Treća godina „igre uređenja fasada i okućnica“ i dva moguća ishoda:

10% Građana nije prihvatilo igru (, ali je
prošle
godine prihvatilo 20%)

(990 000; -65 000)	(660 000; -65 000)
--------------------	--------------------

Novih 10% Građana je prihvatilo igru (ukupno 30%)

Dakle, ako je odabrana stimulacija bila dovoljna da se svake godine potakne 10% novih sudionika (pored pozitivnog pritiska uređenja susjednih nekretnina), općina je s troškom od 3x65 000kn postigla vrijednost od 1 000 000kn koje će kontinuirano dobivati jer će mjesto biti turistički uspješnije i direktni i indirektni doprinosi za financije same općine će biti 1 mil kn godišnje.

Strateško odlučivanje dva vlasnika nekretnine koji razmišljaju o prihvatanju učešća u „igri“ tj. prihvatili bi ulaganje u uređenje fasade i okućnice:

Prvi razmišlja: Ako dobijem prvu nagradu to je 30 000kn, a uložio sam 15 000kn u plusu sam 15 000kn i imam lijepu okućnicu; ako dobijem drugu nagradu zaradio sam 0, ali imam lijepu okućnicu;

Drugu godinu imam samo održavanje –pretpostavimo da je trošak održavanja 0 kn.

Isto je razmišljanje vlasnika kuće B.

Samo jedan od njih može dobiti prvu nagradu.

Pretpostavimo da jedan od njih dobije prvu, a jedan drugu nagradu ako su ulagali– tada strateška matrica ishoda za njih izgleda ovako:

		Vlasnik kuće B			
		Ulaže		Ne ulaže	
Vlasnik kuće, a	Ulaže	(15 000, 0)	(15 000, 0)	A1.	že
	Ne ula-	(0, 15 000)	(0, 0)		
		A2 B 1			

Zamislimo sada istu igru i iste ishode za vlasnika kuće, a i B. Njihova matrica koristi bi sada izgledala ovako (recimo da ako Ai i B igraju, a dobiva prvu, a B drugu nagradu, a ako neki ne igra drugi dobiva prvu nagradu).

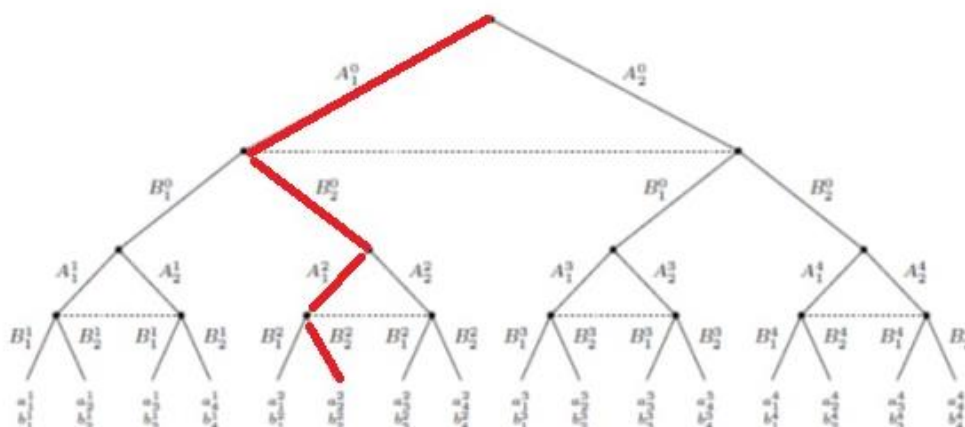
		Vlasnik kuće B	
		Ulaže	Ne ulaže

Vlasnik kuće, a	Ula-	(30 000, 15000) A1 B2	(30 000, 0) A1	že
	Ne ula-	(0, 30 000) B1	(0, 0) B1	že

Dakle, vidimo da dobitak za kontinuirano prvo mjesto postaje 30 000kn; da kontinuirano 2. mjesto donosi 15 000 kn nakon druge godine, a neigranje donosi 0 kn, ali i fasadu i okućnicu koja sve više estetski nazaduje i vjerojatno objekt biti turistima manje privlačan.

Radi jednostavnosti prikaza nismo uključili minimalno 4 igrača (3 dobivaju neku od nagrada i jedan ne dobiva te kombinacije ishoda za drugu godinu igranja ako bi sva 4 igrača opet učestvovala u igri.

Prikaz 4 igrača nije moguće prikazati u 3 dimenzije tako da bi bilo potrebno koristiti grafove za prikaz mogućih ishoda što je ne-matematičarima komplicirano za shvaćanje, a izgledalo bi ovako:



Slika 3 Prikaz svih ishoda igre s dva igrača koji igraju igru s dva poteza tj tijekom dvije godine

Prikaz grafom svih ishoda igre 2 igrača u igri koja se igra u dva koraka. Ovako bi izgledali svi ishodi kada bi u Tučepima bila samo dva sudionika nagradne igre koja se igra tijekom 2 godine, Tu su prikazani ishodi, a pobjeđuje, B je drugi, B pobjeđuje, a je drugi u prvoj godini te sve kombinacije iz prethodnih ishoda, ali nastavljeno za drugu godinu kada obojica imaju šansu pobijediti ili biti drugi. Crvenom linijom je označen ishod iz gornjeg lijevog ugla za prvu i drugu godinu igre dva igrača tj vlasnika nekretnina, a i B.

Preglednost grafa za prikaz ishoda igre za 3 i više igrača naglo opada što se vidi gore.

Ono što je važno za shvatiti je da općina Tučepi mora za ostvariti preduvjete za primjenu ostvarenja strateškog okvira kako bi se razmišljanje svih sudionika ispravno usmje-

rilo u željenom smjeru i to odabirom ispravne i dovoljno stimulativne nagrade za poštivanje pravila igre.

5.5.1. Strategije razvoja gradova i općina

Strategiju tvrtke je relativno jednostavno definirati jer su ciljevi vlasnika jasni, tržište (trenutno i buduće) je definirano. Tvrtka zna (ako ima kompetentnu upravu) tko su joj konkurenti (engl. Competitors) i na koji se način tvrtka natječe na pojedinom tržištu te kojim resursima raspolaže. Tvrtka lako i trenutno može rasporediti resurse (novac, ljudi i oprema) na željene projekte ili tržišta. Kvalitete strategije i provođenje strategije variraju među tvrtkama no okvir za definiranje i provođenje je jednostavan.

Države koje imaju kompetentne vlade i političku „kastu“ društva imaju strategije razvoja ili tzv. industrijske politike. Strategije su poznate i oko njih postoji društveni konsenzus potreban za njihovo provođenje. Države donose zakone koji omogućavaju provođenje industrijskih politika/strategija. Države prilagođavaju porezne politike kako bi se podržali razvoji regija ili industrijskih grana. Države definiraju upotrebu prostora. Uglavnom, kompetentne vlade mogu vrlo efikasno upravljati smjerom resursa države (privatnih i državnih).

Strategije razvoja gradova i općina nisu jednostavne niti za definiranje, a još manje za provođenje. Zašto je to tako? Konkurencija Tučepi u turizmu su slične destinacije u Hrvatskoj, ali i niz destinacija na Mediteranu koje turisti uzimaju u obzir pri donošenju odluke gdje će ljetovati ili recimo doći na jedrenje. Strateško pozicioniranje prema konkurenciji je samim time vrlo složeno.

Utjecaj gradova i općina na način korištenja resursa se svodi na:

- Definiranje prostornih planova
- Izgradnju i održavanje infrastrukture potrebne za ekonomiju grada ili općine sada i u budućnosti
- Dodjelu uglavnom skromnih sredstava iz budžeta kako bi se promovirale aktivnosti koje su u skladu s razvojnim strategijama gradova ili općina

Povrat prihoda od uspješne strategije (alokacije sredstava npr. u Harley Davidson Days u Biogradu na moru) je vrlo ograničen (boravišne takse...) i indirektno se vraća gradu kroz porezno iskazane prihode tvrtki i građana.

Jedinice lokalne samouprave mogu upotrijebiti „alate“ iz područja Strategije (teorije strateških igara) koji se primjenjuju za korigiranje „grešaka“ tržišta i ekonomije (primjeri korištenja u prethodnom poglavlju) kako bi se tvrtke i pojedinci stimulirali za željni tip ekonomskog ponašanja u jedinici lokalne samouprave, a sve u skladu sa strateškim ciljem JLS.

Najučinkovitije instrumente za provođenje strategija gradovi i općine u RH zapravo i nemaju (zakone/uredbe gradovi ne donose, porezima i poreznim statusom ne upravljaju);

Gradovi i općine u Hrvatskoj za provođenje strategija mogu koristiti samo skromna budžetska

sredstva (koja se namjenski troše) te partnerstva i konsenzuse koje gradska/općinska uprava postigne s građanima i poduzetnicima. Nažalost, konsenzusi i partnerstva u Hrvatskoj se jako sporo postižu kad su u pitanju javni interesi za razliku od Skandinavije ili Švicarske.

U Hrvatskoj, gradovi i općine su osuđeni na formulaciju jasnih, realnih i provedivih strategija koje počivaju na partnerstvima i gradskom/općinskom konsenzusu (vijećnika/odbornika i građana).

Kvalitetno strateško planiranje i isporuke strategije imaju sve veću važnost jer predstavljaju proces i skup alata koji usmjeravaju razvoj gradova/općina. U vrijeme kada su resursi ograničeni, učinkovita raspodjela resursa dobiva još više na važnosti. Ova studija će stoga predložiti praktičan procesa strateškog planiranja od četiri koraka (i njegove rezultate) na razini općine Tučepi, uključujući uspostavu učinkovitih struktura za upravljanje procesom strategije (1), pripremu za dobru stratešku analizu općine (2), formuliranje strategije (3) i strategiju implementacije (4).

Ključni koncept u cijelom ovom procesu je partnerstvo: partnerstva unutar općine, kao i drugima izvan zgrade općine, s kojima će ova četiri koraka biti poduzeta zajedno. Partnerstva pomažu kako bi proces komunalnog uređenja bio transparentniji i odgovorniji, čime se povećava vjerojatnost da strategija razvoja općine Tučepi isporuči očekivane rezultate i doprinese poboljšanju kvalitete života građana. U ovoj studiji će biti prikazan proces izrade strategije i metode primjene koji se mogu odnositi i na ciljani razvoj turizma u Tučepima, ali i na druge djelatnosti od općinskog interesa koje traže organizirani pristup i dugotrajnog su karaktera.

Općine i gradovi se ne mogu baviti gospodarskom djelatnošću. Dilema odgovornih općinskih i gradskih uprava je davati koncesije/ugovore za djelatnosti ili biti partner poduzetnicima. Iz recentnih iskustava s Javno Privatnim Partnerstvom, najnepovoljniji je status partnera s poduzetnicima. Javno Privatno Partnerstvo je slabo regulirano i sudska praksa je manjkava tako da u RH javni partner redovito biva na gubitku. Primjer jednog partnerstva je i privatizacija INA d.d.. MOL je suvlasnik (partner), ali ima drugačije interese od RH i maksimiranje interes MOL-a se postiže uništavanjem INA-e. Ovaj ugovor je primjer kako se **ugovori o partnerstvu ne rade**. Ovaj ugovor je i nelogičan u vezi izbora samog partnera (bilo je jasno čemu će MOL težiti –uništavanju INA-e i dovođenju RH u položaj energetske ovisnosti). I konačno, ovaj ugovor nema odredbe o penalizaciji partnera koji ne radi u interesu INA-e tako da MOL s lakoćom i bez posljedica izbjegava obaveze iz ugovora.

5.5.2. Zašto općine i gradovi trebaju strategiju?

Strategija je strukturiran skup akcija osmišljenih kako bi se postigao određeni cilj. Opća strateška pitanja s kojima se općina i grad suočavaju na dnevnoj osnovi su:

Široki strateški kontekst	Simptomi	Strateški pitanja
Općina ili grad je u ekonomskom nazadovanju	Kontinuirana vanjska migracija iz općine tijekom nekoliko godina. Vrlo visoka razina neaktivnog stanovništva. Vrlo malo ekonomskih aktivnosti koje stvaraju prihode Općina nije dovoljno blizu do stabilnog i rastućeg gospodarskog središta.	Koji uvjeti ili akcije mogu stvoriti temelj za preokret? Da li je moguće bolje spojiti općinu/grad s drugim urbanim centrima? Kako možemo objediniti postojeće resurse kako bi općina/grad postao ekonomski održiv za preostalo stanovništvo? Kako možemo prilagoditi usluge i surađivati s drugima kako bi se osiguralo pružanje bitnih komunalnih usluga po nižoj cijeni?
Općina/Grad je u periodu tranzicije	Neke "ključne" stare industrije su pripojene drugim tvrtkama ili zatvorene, a nezaposlenost je visoka. Industrijska baština je više teret nego imovina, i zauzima vrijedan prostor. Radne vještine građana su previše fokusirane na stare industrije. Postoje realne mogućnosti i ljudi s idejama, te neke nove tvrtke nastaju.	Kako možemo pomoći preobrazbu? Kako možemo transformirati stare industrijske lokacije u nove prostore za moderno življenje, rad, umjetnost i kulturu? Kako možemo proširiti i prilagoditi lokalne radne vještine za potrebe modernog gospodarstva? Kako možemo potaknuti nove ideje i nove tvrtke? Kako smo se pozicionirali i kako komuniciramo našu transformaciju?
Općina ili grad je u procesu rasta	Općina ili grad je uspješan i raste. Postoji migracija u općinu/grad. Postojeća infrastruktura nije bila osmišljena za veću populaciju i sve više postaje neadekvatna. Rast općine/grada donosi ekološke i estetske izazove (urbana rastrkanosti, divlja gradnja i sl.).	Kako možemo pružiti odgovarajuće usluge i infrastrukturu za sve veći broj ljudi? Kako možemo zadržati i osigurati adekvatnu kvalitetu življenja i ekoloških standarda za rastuću populaciju? Kako možemo osigurati socijalnu integraciju i koheziju?
Općinski ili gradski resursi su ograničeni	Ova situacija se može pojaviti u bilo kojem od gore navedenih konteksta. Općina /grad nema načina i sredstava za generiranje dovoljno prihoda i / ili općina/grad ne koristi svoje resurse dovoljno učinkovito.	Kako možemo generirati više prihoda? Kako možemo napraviti prikupljanje poreza učinkovitije? Kako možemo isporučiti više s manje? Gdje su veliki troškovi u našoj općini/gradu? Kako možemo investirati da bi bili sigurni u budućnosti? Kako možemo surađivati i dijeliti pružanje usluga kako bi postali učinkovitiji?

Tablica 1 - Situacija općina i gradova i indikatori stanja

Strategija je sveobuhvatni projekt, koji sadrži zbirku projekata. Strategija bi trebala dati realne smjernice za učinkoviti raspored općinskih/gradskih resursa, bilo da su ti resursi ljudi, fizički ili financijski. U vrijeme kada su resursi ograničeni, učinkovita raspodjela resursadobiva još više na važnosti. Općine i gradovi moraju naučiti kako se natjecati i pozicionirati kako bi se

osigurala kvaliteta života, poslova i usluga koje privlače tvrtke i ljude. Učinkovita izvedba dobre strategije može biti odlučujući faktor između gradskog (nastavljenog) prosperiteta ili eventualnog pada. Štoviše, strategija je često preduvjet za financiranje općinskih projekata putem banaka, nacionalnih sredstava ili sredstava EU.

Općine i gradovi posvuda počinju shvaćati važnost imanja strategije kvalitete (ili plana) kako bi postigla svoje ciljeve razvoja. Danas su rijetke općine i gradovi koji nisu počeli razmatranja o svojoj strategiji, a mnogi imaju barem prvu ili čak drugu ili treću generaciju strategije razvoja. Općina i grad koji još nije naučio učinkovito formulirati svoju strategiju će vjerojatno zaostajati za općinama i gradovima koji to znaju i provode.

Neke općine i gradovi vide strategiju kao komad papira, ili u najboljem slučaju kao alat za političku promociju. Kako bi strategija bila učinkovita, nužno je shvatiti da je strategija novi institucionalni okvir. To je i dinamičan proces i alat za mobiliziranje općinskih resursa- ljudskih, fizičkih i financijskih – da se postigne željeni ishod. Tijekom tog procesa, općina ili grad stvara (nove) društvene suradničke mreže, unutar i izvan općine/grada. Što su jače ove mreže, veća je šansa za općinu/grad da će napredovati u budućnosti. Ove mreže se često nazivaju "partnerstva". Partnerstva pomažu kako bi se proces komunalnog uređenja učinio transparentnijim i odgovornijim. Općine i gradovi koji rade na transparentan i odgovoran način su uvijek dugoročno uspješniji u razvoju.

5.5.3. Doprinos ovog alata i metodologije razvoja strategije

Općinski i gradski planovi i strategije imaju tendenciju da imaju previše široke i nespecifične ciljeve. Oni imaju tendenciju da se usredotočite na 'ono' što općina ili grad želi postići, ali u isto vrijeme pružiti malo detalja o 'tome' kako da se to postigne. U stvari, mnoge strategije se nikada niti ne provode. Ova studija će stoga obratiti posebnu pozornost na praktične aspekte provođenja strategije.

Osim toga, ova studija će opisati neke probleme upravljanja projektima, te naglasiti potrebu za samo-refleksijom i izgradnju kapaciteta, počevši unutar općinske/gradske organizacije, a proteže se na sve zainteresirane strane. To je važno jer općine i gradovi često budu razočarani rezultatima općinske/gradske strategije, jer im nedostaje znanje i iskustvo u upravljanju projektima.

Štoviše, ova studija naglašava značaj integriranog pristupa i važnost izgradnje partnerstva. Integrirani pristup znači da strategija treba uzeti u obzir koordinaciju i suradnju svih sektora i srodnih institucija, odjela i drugih relevantnih organizacija, često izvan samih općina i gradova. Stvaranje partnerskog odnosa se odnosi na stvaranje učinkovite mreže i povjerenje među različitim interesnim skupinama unutar općine/grada i jako je bitno za rješavanje složenih izazova s kojima se lokalne samouprave suočavaju.

Ovaj alat je strukturiran u četiri poglavlja u skladu s četiri široke faze strategije općinskog razvoja: početak organiziranja, analiza situacije, formulacija strategije i provedbe strategije. Za svaku fazu, predlažemo da slijedite niz praktičnih koraka i za svaki korak, kad god je to prikladno, izdvajamo zajedničke zamke i kako ih izbjeći. Štoviše, svako poglavlje predstavlja primjere dobre prakse i daje praktične prijedloge.

Razvoj općine- Strateški proces - Integrirani pristup

Razlika Planiranja i strategije - neke definicije

Izrazi 'Plan "i" strategija "se često koriste kao sinonimi. Značenja riječi su vrlo slični – i svode se na metode za postizanje cilja. Međutim, postoje razlike između tih riječi.

Plan je raspored, uzorak, program ili program za određenu svrhu. Plan je vrlo konkretan u prirodi i ne dopušta odstupanja. Ako 'plan' ne radi, ne mijenjate "plan A" i pokušate ponovno. Umjesto toga, možete razviti 'plan B'; nešto potpuno drugačije i pokušati s "planom B".

Strategija je, s druge strane, nacrt, skica, dizajn, ili ideja koje koristimo kako bi ostvarili određeni cilj. Strategija je vrlo fleksibilna i otvorena za prilagodbe i promjene kada je to potrebno. Evaluacija strategije postaje dio samog procesa provođenja strategije.

Kada planirate za budućnost, koja je nepoznata, pomaže strateško razmišljanje i razmatranje različitih scenarija s kojima se možete suočiti. Trebate biti spremni mijenjati svoju strategiju da bi se ostvario napredak, a ne da se opet starta od početka. Strategija razvoja općine/grada pokazuje kako se općina/grad pozicionira za budućnost i to na adaptivni način tako da će vjerojatno biti dopunjena konkretnim općinskim master planom za prostorno planiranje i urbani razvoj.

Što to znači cjelovit pristup?

Integrirana strategija općinskog/gradskog razvoja okuplja sve sektore za koje lokalna vlast ima mandat, i sve odgovarajuće aktere i sudionike, na koordiniran način. Integrirana strategija objedinjuje pitanja sektora na strukturirani način. Tradicionalno, općinski/gradski odjeli, na primjer za okoliš, infrastrukturu, gospodarstvo, društvene djelatnosti, itd, imaju tendenciju da rade paralelno jedni s drugima, a ne da surađuju. Uzimajući u obzir sva pitanja kojima se općinska/gradska "vlada" bavi s jednom krovnom strategijom otvara mogućnosti za stvaranje sinergija, dodajući vrijednost i inovativnost kroz međusektorsku suradnju (kod malih općina funkcije su reducirane na pojedine osobe).

Na primjer, proglašavanje dijela općine/grada kao područja zaštićene prirode ili arhitekture ne samo može poboljšati okoliš, nego i rekreacijske vrijednosti. Nadalje isti postupak može otvoriti turistički potencijal, a može se koristiti i za programe obrazovanja mladih te za turističke svrhe.

Integrirano strateško planiranje je štoviše proces koji slijedi strukturirani sustav za izradu i provođenje strategije. Takav sustav uključuje standarde za sudjelovanje javnosti (vidjeti detalje ispod), te jasne uloge i mehanizme za upravljanje i praćenje strategije.

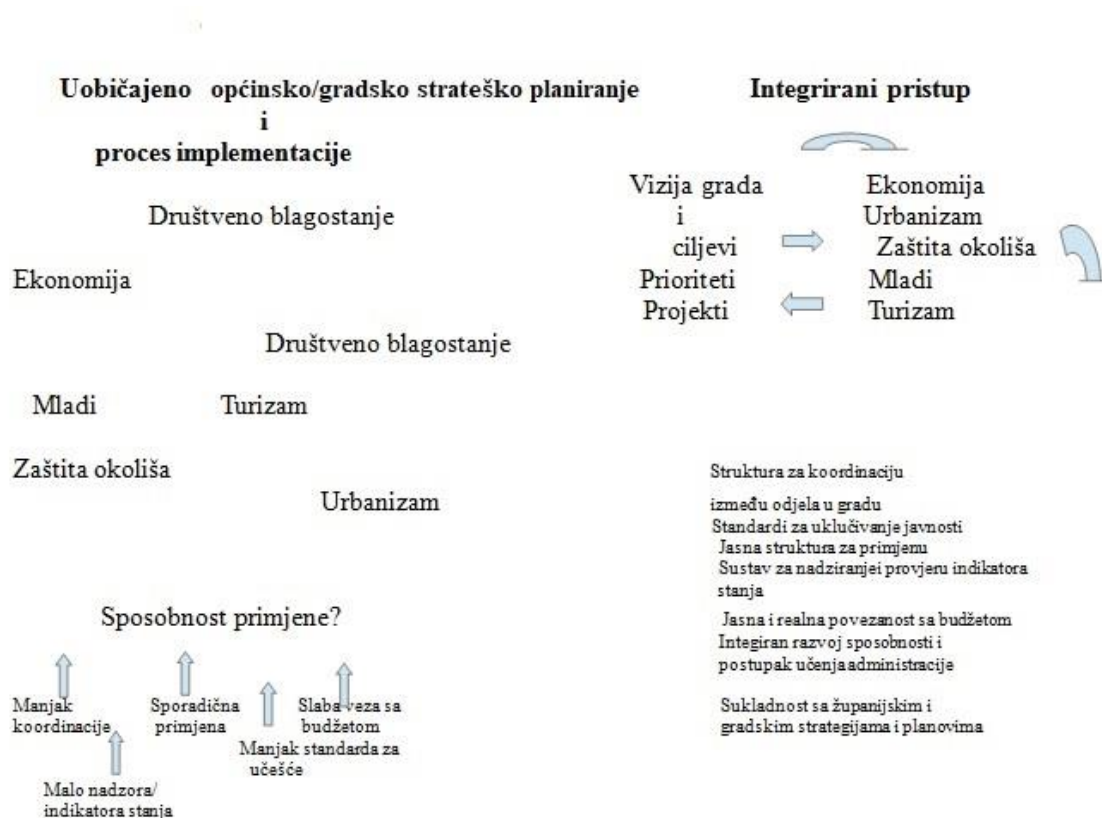
Na slici 3 uspoređuju se najčešće primjenjivani uobičajeni pristup komunalne strategije na lijevoj strani s integriranim pristupom na desnoj strani.

S konvencionalnim pristupom, općinska strategija će vjerojatno ostati skup želja koje ne bi mogle biti podržane od strane šire javnosti čak i da imaju pozitivni utjecaj na razvoj općine.

Ako se integrirani pristup slijedi sustavno, postoji dobra šansa da će strategija isporučiti prave

rezultate koje u potpunosti podržavaju i građani i općinska/gradska vlast. Štoviše, integrirani sustav praćenja će otkriti kada god stvari ne idu na pravi način, i može napraviti potrebne prilagodbe za poboljšanje u budućnosti.

Posljednje, ali ne manje važno, treba se priznati da je uspješna općinska/gradska formulacija strategije razvoja i primjena strategije u osnovi proces učenja. Nema brzih popravaka u razvoju općine/grada., ali sustavna primjena integriranog pristupa u otvorenom, konzultativnom i transparentnom pristupu će dati značajan doprinos budućem prosperitetu i kvaliteti života općine/grada.



Slika 4 – strateško planiranje i proces implementacije

Faze u razvoju strategije su:

- Postavljanje organizacije
- Analiza stanja
- Formulacija strategije
- Implementacija strategije

Faza	Postupci	Vremenski okvir
Postavljanje organizacije	Osigurati političku predanost i vodstvo Imenovanje koordinatora strategije	1-3 mjesec

	Razmisлити o tehničkoj pomoći izvana Uspostavite partnerstva Postavite organizacijsku strukturu Dogovor o operativnim pravilima i planu rada Kick-off sastanak i javna prezentacija	
Analiza stanja	Procijenite strateški kontekst Pripremite općinski profil Provesti ocjenjivanje općinskog kapaciteta i resursa Pripremite SWOT analizu Dobiti široki konsenzus i podršku Nastavite poboljšanje baze vještina	3-6 mjesec
Formulacija strategije	Napravite općinsku viziju Definirajte ciljeve & prioritete Napravite budžet Izradite indikatore za mjerenje uspješnosti Opišite mehanizam isporuke Izradite strategiju Dobijte političku podršku	5-10 mjesec
Implementacija strategije	Prepoznajte i odaberite prioritetne projekte Fokusirajte se i sekvencirajte Pripremite projekte Financiranje projekta i isporuka Pratite napredak Proaktivno upravljajte implementacijom Pravite revizije postignutog strategijom	Kontinuirano nakon 12-18 mjeseci

Tablica 2 - Faze u razvoju strategije

6. IZVRŠNI SAŽETAK

Dokument je razvijen koristeći metodologiju McKinsey & Company te matematičkih i logičkih osnova strateških igara. Logičke osnove strateških igara su korištene kako bi se na primjerima demonstriralo kako korigirati greške tržišta te kako postići željeno ekonomsko ponašanje sudionika u „igri“ koja ima više koraka.

Pri formulaciji strategije je korištena osnovna polazna hipoteza (po McKisey metodologiji):

“Je li moguće postići održivi porast prihoda i porast profitabilnosti turizma u općini Tučepi. Ako jest, na koji način i uz koje uvjete?”.

Za testiranje hipoteze i kasnije u formulaciji uvjeta uz koje je hipoteza ostvariva korišteni su brojni izvori provjerenih podataka koji su dobiveni od:

- Tučepi
- TZ Tučepi
- podaci FINAe o rezultatima poslovanja tvrtki i općine Tučepi
- Statističkog zavoda RH,
- Podaci od HNB,
- ankete koje je provela Alcina i dostupne i primjenljive ankete drugih tvrtki i ministarstava.

Prilikom formuliranja strategije su uzeti u obzir i ekonomski uvjeti u RH koja se tek počela oporavljati od višegodišnje recesije. Dokument je uzeo u obzir i trendove u ekonomiji za period od 2018 -2023:

- porast kamatnih stopa koje će provesti centralne banke SADA (već počela podizati stope) i EU (pa i HNB)
- limitirana dostupnost kapitala
- ograničena atraktivnost turizma za investitore (pogotovo u periodu kada se očekuje rast kamatnih stopa)
- stagnaciju zarada srednjeg staleža u EU koja će se nastaviti
- sve teže daljnje zaduživanje RH i JLSa zbog visoke razine duga

Tijekom razvoja dokumenta dobiven je uvid u resurse Tučepi te strateške dokumente koji definiraju upotrebu prostora u Tučepima (Urbanistički planovi Tučepi i Splitsko-dalmatinske županije).

Analizirana je sadašnja struktura turističke ponude po svim segmentima (najam soba, apartmani, pansioni, hoteli) i po svim vidovima ponude (ugostiteljstvo, nautika, usluge za nautičare i sl.).

Ustanovljene su prepreke migraciji od sadašnjeg modela ponude („sunce i more“ uz dominaciju apartmana kao smještaja) prema uslugama veće dodane vrijednosti za goste koji borave u pansionima/hotelima/jahtama ili su na rehabilitaciji/treningu u Tučepima.

Dokument je komentirao i vrlo ograničene mogućnosti Tučepi za upravljanje strategijom

razvoja (poreznu politiku definira RH, strateške prioritete i njihovo financiranje definira RH, koncesije dodjeljuje županije, gradski urbanistički planovi se moraju uklopiti u županijske i sl.).

Predložene su metode (izvedene iz teorije strateških igara; matematski dokazi priloženi u Annexu dokumenta) za postizanje željenog ponašanja više sudionika u „igri“ uz davanje odgovarajućeg ekonomskog stimulusa i osiguravanje potpune vidljivosti postupaka svih sudionika u „igri“ unapređivanja turističkih usluga.

Na kraju su opisani postupci za implementaciju strategije na način da se provode ključni projekti koji se stapaju u cjelovitu strategiju, pri čemu:

- se identificiraju i odabiru ključni projekti za strategiju (po prioritetima)
- se fokusira i sekvencira (tijekom perioda provođenja)
- se stvara organizacijski i provedbeni redoslijed projekata
- se opisuje financiranje i isporuka projekta
- se provodi nadzor na fazama provedbe projekata.

Pri formulaciji strategije su uzete u obzir realne mogućnosti svih čimbenika (budžet općine, profitabilnost tvrtki koje djeluju u Tučepima, klima, prometna povezanost, udaljenost od emitivnih tržišta, razina naobrazbe i sl.) te namjera da se unaprijedi ekonomski prosperitet turističkog sektora u Tučepima na ekonomski održivi način. Pritom je vođeno računa o potrebama i željama građana Tučepi (vidljive u rezultatima provedene Ankete i u komunikaciji s njima) te održivom razvoju u smislu konačnosti resursa Tučepi (broj stanovnika, dužina obale, količina vode, količina prometa i dostupnost i sl.).

Ovaj dokument je definirao strateške ciljeve, metode postizanja te metodologiju provođenja projekata koji se stapaju u strategiju koju Tučepi mogu provesti i pritom postići zacrtane društvene i ekonomske ciljeve definirane u „nadređenom“, dokumentu „Plan ukupnog razvoja (strateški razvojni program) za razdoblje 2016-2020“.

Tučepi mogu postići unaprjeđenje turizma (povećanje profitabilnosti i povećanje i stabilizaciju prihoda) uz nužne uvjete da:

- unaprijede kvalitetu i strukturu smještaja (apartmani vs pansioni/mini hoteli/hoteli)
- kontinuirano usmjerava turističke radnike na unaprjeđenje usluga
- u suradnji s privatnim sektorom pomogne stvaranju novih turističkih proizvoda (vile za odmor u starim Tučepima, biciklizam, zdravstveni turizam uz pomoć RH, turizam za sportaše i sl.)
- pomogne unaprjeđenje postojećih i izgradnju novih sadržaja (povećanje kapaciteta marine, suha marina, novi sadržaji na obali poput wakeboarda, novi zabavni sadržaji na rubu općine itd.)

Pri realizaciji strategije izazove Tučepima će predstavljati brojni vanjski faktori (stanje ekonomije u EU, sigurnosno stanje u RH, dostupnost i cijena kapitala za financiranje projekata itd.). Ipak, kako je za ovdje formuliranu strategiju Tučepi bitnija kvaliteta nego kvantiteta resursa, poseban izazov će biti postizanje konsenzusa kako se razvijati (koji su prioriteti) te provođenje svih mjera i planova koji isključivo ovise o dobroj volji i ekonomskom interesu sudionika te (u prosjeku nedovoljnoj) educiranosti ljudskih resursa s kojima Tučepi sada raspolažu.

Kada Tučepi budu imali dva restorana u top 100 Hrvatskih restorana, kada u Tučepima budu dva restorana na Michelin ili Gault Millau listi preporučenih restorana, kada Tučepi budu imali 10 restorana koji imaju vinsku kartu s 30 bijelih i 30 crnih vina, kada u Tučepima bude 10 osoba obučenih za sportsku i medicinsku masažu, kada u Tučepima bude 5 vodiča koji znaju 3 svjetska jezika i koji mogu odvesti turiste na izlete te kad u Tučepima bude i zimi 3 profesionalna trenera/instruktor tenisa/plivanja/jedrenja/ronjenja, Tučepi će biti tamo gdje ga predložene mjere u ovom dokumentu planiraju odvesti.

7. POLAZNE OSNOVE-ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA

7.1. OPĆI PODACI O TUČEPIMA

Prostor općine Tučepi ima značajan centralni položaj na prostoru centralne Dalmacije, između dva urbano jaka gravitacijska centra (Splita i Dubrovnika).

Povijesno, prostorno, ekonomski i kulturno Tučepi su uvijek gravitirali odnosno nalazio svoje mjesto u sklopu Splitsko-dalmatinske urbane regije kao prostorne cjeline širih okvira. Udaljenost Tučepi od središta županije iznosi 90 km (preko A1 i tunela kroz Biokovo).

Prostor općine Tučepi obuhvaća obalu i zaobalje, s ukupnom površinom od 22 km². Prema popisu iz 2011. god. broji 1.918 stanovnika (Izvor: Plan ukupnog razvoja Tučepi 2016-2020).

Područje općine Tučepi okruženo je morem Hvarskog kanala. More Hvarskog kanala je razmjerno duboko, a dubine sežu **do 75 metara**.

Kopneni dio graniči na zapadu s gradom Makarskom, na sjeveru s PP Biokovo i općinom Zagvozd te na istoku s općinom Podgora.

Značaj i posebnosti geografskog položaja općine Tučepi očituju se u:

- mediteranskoj klimi,
- maritimnoj eksponiranosti,
- planinom Biokovo u zaleđu općine,
- nepostojanju relevantnih gradskih središta u širem prostornom okruženju,
- preduvjetima za kvalitetno prometno povezivanje (morski put, autocesta Split 90km, i međunarodna zračna luka Split-Kaštela: 111 km,)

7.1.1. PRIRODNA BAŠTINA

Općina u centru Makarske rivijere je čest izbor destinacije za odmor obitelji željnih uživanja u bistrom moru koji preferiraju mir i mogućnost izleta. Zbog takvih gostiju, Tučepljani su izgradili moderan tenis centar, a u ponudu uveli druge sportsko rekreativne sadržaje: travnato nogometno igralište, jet-ski, skijanje na vodi, surfing, pedaline, rent, a boat, **ronjenje**, **košarka**, **boćanje**, **mali nogomet**, nogomet i odbojka na pijesku itd. Kupanje u čistom i bistrom moru moguće u samom centru općine, gdje se prostiru dugačke i široke šljunkovite plaže sa sadržajima u sjeni borova.

Kako se nalazi negdje na polovici Makarske rivijere, općina Tučepi predstavlja idealnu polazišnu točku za istraživanje okolice, ali i udaljenijih atrakcija u Splitskoj i dubrovačkoj županiji. U daljoj okolini nalaze se dva nacionalna parka, dva parka prirode, te nekoliko povijesnih gradova što pruža mogućnosti za istraživanje. Prirodne atrakcije u blizini Tučepi su:

- NP Mljet
- NP Krka
- PP Biokovo
- PP Lastovsko otočje
- Split
- Trogir
- Hvar
- Korčula
- Dubrovnik

Krenete li zapadno od Tučepi naići ćete na povijesne gradove Split, Hvar i Trogir. Split, koji u svojoj staroj gradskoj jezgri čuva brojne povijesne znamenitosti. Split ima i moderne atrakcije.

Nešto sjevernije je povijesni gradić Trogir u kojem je „romanička katedrala“ i brojne druge vrijedne znamenitosti zbog kojih je Trogir na UNESCO listi svjetske baštine. Sjevernije uz obalu, prostire se nacionalni park Krka, omiljena destinacija svih zaljubljenika u prirodu. Nacionalni park Krka prostire se duž toka istoimene rijeke. U NP Krka se nižu jedinstveni prizori prostranih jezera, pjenastih slapova, kaskada i mirnih tokova, a sve to je začinjeno šarmantnim rekonstrukcijama tradicionalnog načina života stanovništva ovog kraja.

Južno od grada Tučepi nalazi se Dubrovnik s izvanrednom gradskom jezgrom koja je zbog svoje iznimne ljepote i vrijednosti uvrštena na UNESCO-vu listu svjetske kulturne baštine.

Na istočnom rtu otoka Korčule je povijesni grad Korčula koji je odredište brojnih izletničkih tura brodovima koji polaze iz Makarske, **Tučepi i Drvenika**.

10 milja istočno od Korčule se nalazi još jedan nacionalni park-Mljet. Ljepota i sačuvanost vegetacije i Mljetskih jezera privlače brojne izletnike i turiste koji brodovima dolaze na otok.

U zaleđu općine Tučepi nalazi se masiv planine Biokovo na kojem je prirodni dragulj, park prirode.

Park prirode Lastovsko otočje nije daleko zračnom linijom od Tučepi, no da bi se iz Tučepi stiglo do Lastovskog otočja potrebno je oploviti otok Hvar i Korčulu tako da je za većinu nautičara ovo otočje predaleko za dnevne izlete.

7.1.2. Aktivnosti u Tučepima i neposrednoj blizini općine:

- izleti
- sport i rekreacija
- jedrenje

- kupanje i vodeni sportovi
- wellness
- ronjenje
- ribolov
- bicikliranje

7.1.3. PROMETNA POVEZANOST

Zahvaljujući svom položaju u središtu makarske rivijere općina Tučepi je dobro prometno povezan sa ostalim dijelovima Hrvatske i svijetom:

- **avionom:** Zračna luka Split = 108 km
- **trajektom:** Ancona - Split,
- **željeznicom:** Split 65 km,
- **cestom:**
 - Tučepi – Wien 813 km
 - Tučepi – Munchen 912 km
 - Tučepi – Prag 1091 km
 - Tučepi – Budapest 803 km
 - Tučepi – Bratislava 809
 - Tučepi – Nurnberg 1080 km

Izvor: Viamichelin.com

7.1.4. KLIMA

Poznavanje karakteristika osnovnih klimatskih elemenata omogućuje korištenje prednosti klime i zaštitu od nepovoljnih obilježja u planiranju različitih ljudskih djelatnosti.

Poznavanje podataka o insolaciji značajno je za turizam, jer se broj sati sijanja sunca često navodi kao pull faktor u turističkoj propagandi. Vezano za ekonomiju topline u tlu bitno je poznavanje u poljoprivredi kao djelatnosti, ali je i jedan od faktora koji će odrediti vegetacijski pokrov, a samim time i kulture koje će čovjek moći uzgajati u njihovom prirodnom ambijentu. Biljni pokrov jedan je od vrlo bitnih faktora pri ocjeni ljepote krajolika, a njegovo postojanje u direktnoj je ovisnosti o insolaciji.

U primorskim krajevima, pored ostalih prirodnih predispozicija, insolacija je značajna i za eksploataciju soli. U uvjetima narušene ekološke ravnoteže energija Sunca je jedan od obnovljivih izvora energije, ekološki prihvatljiv, a u vezi s iskorištenošću energije, bitan je izvor dnevnog svjetla i topline, pa stoga trajanje insolacije štedi potrošnju ostalih oblika energije, ekološki manje prihvatljivih ili neprihvatljivih, kao izvore svjetlosti i topline. Temperatura zraka, kao jedan od dominantnih klimatskih parametara, određuje, između ostalog, izbor građevinskog materijala, duljinu graditeljskog razdoblja tijekom godine, način

gradnje objekata, trajanje izletničke i turističke sezone i naravno izbor kultura za uzgoj te prirodni vegetacijski pokrov koji daje značajan udjel vrednovanju krajolika. Osim insolacije i temperature bitan faktor su i padaline. One će količinom i rasporedom utjecati na izbor kultura za uzgoj, a o njima će ovisiti prirodni vegetacijski pokrov, vodostaj nadzemnih i podzemnih tokova, a samim time i opskrba vodom. Raspored padalina određuje raspored građevinskih i svih ostalih radova na otvorenom, ali i trajanje izletničke i turističke sezone.

Vjetar je specifičan faktor. Njegov utjecaj se jasno može diferencirati kao pozitivan i negativan, ograničavajući i poticajni. U prometu, ribarstvu, potrošnji energije za grijanje i šteti koju jači i olujni vjetrovi mogu izazvati na objektima i u poljoprivredi ima negativan predznak. Iako statistika ukazuje na rijetkost ovakvih pojava. Pozitivni predznak odnosi se na ulogu osvježivača u ljetnim mjesecima za etezijskih strujanja maestrala. Vjetrovitost primorskog kraja ima značajnu ulogu u sve zastupljenijem segmentu turističke ponude: jedrenju. Provjetrenost je značajna za smanjenje koncentracije ispušnih plinova nad gradovima u zimskim mjesecima posebno zbog grijanja, industrije i prometa. I konačno, vjetar spada u zasada dovoljno neistražene i neiskorištene obnovljive izvore energije, ekološki prihvatljive. Kao posljedica jačeg vjetra nastaju valovi koji utječu na razaranje obale, ali i pažljivo biranje lokacija za određene djelatnosti na obali kao što su industrijske, putničke, sportske i nautičke luke, solane, poljoprivredne površine zaklonjene od posolice, lokacija izložena udarima jačeg vjetra na kojoj bi trebalo graditi objekt osjetljiv na vjetar kao što su mostovi i vijadukti.

Podaci o klimi i vremenskim prilikama služe kao argumenti za svrstavanje područja Grada Tučepi u klimatski vrlo ugodne prostore, kako za život ljudi tako i za biljni pokrov.

Smještaj u južnom dijelu Europe, daje osnovna obilježja tipu klime u umjerenim geografskim širinama kojem, pripada područje Tučepi. Prema W. Köppenu to je tip klime „Csa“ što znači da pripada sredozemnoj klimi sa suhim i vrućim ljetima (tzv. klima masline). Osnovno obilježje ovoj klimi daje veliko slovo „C“ koje je obilježava kao umjereno toplu kišnu klimu gdje srednja temperatura najhladnijeg mjeseca nije niža od -3°C , a najmanje jedan mjesec u godini ima srednju temperaturu višu od 10°C . Sljedeće malo slovo „s“ je svrstava u određeni razred prema količini i rasporedu padalina u toku godine: suho razdoblje je ljeto, tzv. mediteranski pluvijalni režim, najsušni mjesec ima prosječno ≤ 40 mm kiše i manje od $1/3$ od najvlažnijeg mjeseca (ili obratno: najkišovitiji mjesec zimi ima barem tri puta više kiše od najsušeg ljetnog mjeseca). I konačno malo slovo „a“ označava raspored i vrijednosti temperature zraka: vruće ljeto; srednja temperatura najtoplijeg mjeseca $\geq 22^{\circ}\text{C}$.

Bitno obilježje klime „C“ je postojanje pravilnog ritma godišnjih doba po čemu se razlikuje od većine ostalih klima. Nema neprekidno visokih ili neprekidno niskih temperatura, kao što ne postoje dugi periodi suše ni kiše u kojima bi pala gotovo sva godišnja količina padalina.

Klimatske karakteristike promatranog prostora definirane su mediteranskom klimom jadranskog tipa (koordinate općine Tučepi su: $43^{\circ} 16' \text{ N}$ i $17^{\circ} 03' \text{ E}$) s vrućim i suhim ljetima, te blagim i vlažnim zimama.

Bitno je istaknuti more kao značajan klimatski modifikator.

Relativna vlaga u zraku rezultat je odnos vodenih i kopnenih površina. Prevladavajući vjetrovi na ovom prostoru su: zimi bura i jugo, a ljeti maestral i tramontana.

Relativno mali broj oblačnih dana u toku godine posljedica je zračnih strujanja uslijed blizine planine Biokovo.

Cjelokupno područje pripada sredozemnoj klimi sa suhim i vrućim ljetima. Srednja temperatura najhladnijeg mjeseca nije niža od -3°C , a najmanje jedan mjesec u godini ima srednju temperaturu višu od 10°C . Bitno klimatsko obilježje je postojanje pravilnog ritma izmjene godišnjih doba. U lokalnim okvirima značajnu ulogu igra široko ravničarsko zaleđe koje ublažava utjecaje nedalekog Velebita.

Klimu obilježavaju tri tipa:

- stabilno i lijepo vrijeme - ljeto i rana jesen
- burno, suho i hladno vrijeme - hladnija polovica godine
- jugo (ciklonalno i anticiklonalno) – hladnija polovica godine

Obala

Temperatura zraka

Prosječna temperatura najhladnijeg mjeseca siječnja iznosi $6,7^{\circ}\text{C}$. Prosječno je najtopliji srpanj s temperaturom $23,6^{\circ}\text{C}$.

Tlak zraka i vjetrovitost

Prosječne vrijednosti tlaka zraka u siječnju kreću se između $1015,5\text{ hPa}$ i $1016,0\text{ hPa}$, a u srpnju između $1013,5\text{ hPa}$ i $1014,0\text{ hPa}$. Razmjerno nizak tlak vlada u razdoblju veljača-kolovoz, u rujnu se naglo penje, zatim do prosinca blago pada da bi u višegodišnjem nizu osmatranja (1970 -1989) iznosio prosječno $1014,5\text{ hPa}$.

Vjetrovi su, uglavnom ugodni, rijetko olujni, različitih pravaca, što ima odraza u dobroj aeriranosti prostora.

Dominantni vjetrovi su uvjetovani konfiguracijom terena: reljefom i pravcem pružanja obale. Tijekom godine najčešći su vjetrovi jugo ili široko (jugoistočni), zatim maestral/tramontana (zapadni - sjeverozapadni), te istočnjak ili levanat. Zbog blizine Biokova bura (sjeveroistočni smjer) je vrlo jakog intenziteta.

Ljeti prevladavaju etezijska strujanja tj. osvježavajući maestral koji ublažuje ljetne vrućine, zimi bura i jugo, a slabije tramontana, levanat i punenat, a u proljeće i jesen jugo. Razdoblje bure je od listopada do ožujka, ponekad i do svibnja.

Vlaga zraka i padaline

Srednja godišnja vrijednost vlage je 72%. Najvlažniji dijelovi godine su proljeće i jesen, zima je tek nešto suša, a ljeto je najsuše. Svibanjski maximum relativne vlage od 74% posljedica je povećanog utjecaja atlantskih ciklona, koje donose vlažan i svjež zrak. Srpanjski minimum 67% vezan je za visoke srpanjske temperature, ali i sa znatno umanjenim prodorom vlažnog oceanskog zraka. Vezana za relativnu vlagu je i pojava magle, koja se javlja u danima s visokom vlagom. Takvih je oko 55 godišnje, od listopada do ožujka, 5 do 8 dana mjesečno. Vezano za dnevni hod temperature zraka, najveća vlaga je ujutro, a najmanja poslijepodne.

Područje se svrstava u umjereno vlažne prostore, ugodne za život ljudi i pogodne za biljni svijet.

Zaobalje

U području zaobalja je jak maritimni utjecaj, a pojačan je i utjecaj kopna i nešto veće nadmorske visine na obroncima Biokova. Udaljenost od mora zračnom linijom iznosi nešto više od 4 km, a nadmorska visina se kreće od 25 do 1461 (Kimet i Ledena) m. Navedene vrijednosti ne mogu bitno mijenjati sliku vremenskih prilika, ali ih mogu modificirati izraženijim kopnenim utjecajima.

Područje općine Tučepi po hidrološko-hidrografskim osobinama spada u vapnenački krški prostor. Na takvom prostoru nema većih nadzemnih tokova jer oborinska voda ponire u dubinske slojeve tla. Na kontaktu sloja fliša i vapnenca te drugih slabo propusnih stijena, u uskom priobalnom pojasu općine Tučepi izbijaju manji izvori. Duž obale općine Tučepi postoje i izvori u samom moru (nekada nakon velikih oborina ispiru i slojeve sumpora te tvore sumporovodične spojeve koje donose u more).

Stalnih površinskih tokova nema.

Tipovi tala

Ovisno o litološkoj podlozi, klimatskim uvjetima, reljefu, hidrografiji, biljnom pokrovu, erozivnim procesima i utjecaju čovjeka, pedološki pokrov odražava karbonatnu ili flišnu podlogu, sredozemno podneblje i odgovarajuće klimazonalne biljne zajednice. Vrijednog zemljišta za obrađivanje je malo, a poljoprivredne površine su male i neprikladne za modernu poljoprivredu.

Biljni pokrov na Tučepskom prostoru u pogledu zastupljenosti čine dvije osnovne skupine. Na priobalnom pojasu zastupljena je klimatogena zajednica alepskog bora koja je umjetno podignuta. U višim zonama, na obroncima Biokova ima i mjesta na kojima raste crni bor. Dugotrajan utjecaj čovjeka (sječa i stočarstvo) su izmijenili izvorne fitosociološke obrise. Najveći dio površina pod biljnim pokrovom na obroncima Biokova zauzimaju razni degradirani stadiji makije, koji mjestimično prelaze u goli kamenjar.¹ Na Biokovu, u višoj zoni šumu nalazimo po vrtačama.

7.1.5. KULTURNO-POVIJESNA BAŠTINA

Prostor općine Tučepi je razmjerno bogat kulturno-povijesnim nasljedom uzevši u obzir populaciju koja je kroz stoljeća živjela na području općine. Do velikog potresa 1962. godine svi Tučepljani su živjeli u više manjih zaselaka koji su udaljeni od mora (Potpeć, Srida Sela, Šimići, Čovići, Postup) i nalaze se na obroncima Biokova.

Naselje Tučepi se prvi put spominje 1434. Godine u tzv Kreševskoj povelji. Povijest samog mjesta je daleko starija. Ljudske zajednice su u blizini Tučepi živjele prije 6000 godina prije

¹ Izvor Prostorni plan općine Tučepi

Krista – nalazište u špilje Bubenjevača kod Makarske. Na području Tučepi su nađeni ostaci Ilirskih naseobina (ilirski gradina) iznad Sride Sela iz V-VI st. Prije Krista te još stariji tumuli (na Biokovu, Volicija, Sutvid i Ravnice). Iz helenističkog razdoblja na kopnu nisu pronađeni ostaci no u moru ispred Tučepi je pronađeno helenističko sidro.

Iz rimskog doba su otkrivene ville rustice, stele s natpisima, grobovi, grobni inventar te novčići.

Nakon dolaska Hrvata na Jadran u VII i VIII stoljeću počinje gradnja sakralnih objekata u početku paganskih, a kasnije kršćanskih. Smatra se da je najstariji sakralni objekt starohrvatska crkva sv. Martina s nekropolom iz XI ili XII stoljeća (pod državnom zaštitom).

Od XV. Do XVIII stoljeća prostorom Tučepi vladaju Turci čiju vlast u XVIII zamjenjuje mletačka republika. Iz tog perioda je sačuvano nekoliko fortifikacijskih i fortifikacijsko-stambenih objekata (Šarića kula, Bušelića kula i Lalića kula koje su u istoimenim naseljima i služile su za obranu od Turaka).

Naselje Tučepi kraj je nastalo uz morsku obalu u okolici nekoliko baroknih patricijskih ljetnikovaca iz 18. Stoljeća nakon spomenutog katastrofalnog potresa. U Podbiokovlju nalazimo zaseoke koji su ruralnih karakteristika. U zaleđu planine Biokovo postoje stočarski stanovi i staje koji su služili kao privremeni zaklon za pastire i stoku. Upravo ovo područje u zaleđu Biokova je najduže naseljeno i smatra se da postoji kontinuitet naseljenosti od prapovijesti do danas.

Na području općine Tučepi nalazi se 10 zaštićenih kulturnih dobara:

Naselje	Naziv kulturnog dobra	Tip kulturnog dobra
Tučepi	Crkva Sv.Jurja s arheološkim nalazištem	Sakralna graditeljska baština
Tučepi	Crkva Male Gospe i groblje	Sakralna graditeljska baština
Tučepi	Arheološko nalazište s crkvom Sv Martina	Sakralna graditeljska baština
Tučepi	Crkva Sv.Ante	Sakralna graditeljska baština
Tučepi	Stećci	Arheološka građa
Tučepi	Bušelića kula	Profana graditeljska baština
Tučepi	Graditeljsko-krajobrazni sklop hotela Jadran	Profana graditeljska baština
Tučepi	Lalića kula	Profana graditeljska baština
Tučepi	Crkva Sv.Mihovila	Sakralna graditeljska baština

Tablica 3 Kulturno povijesna dobra

Tablica 7.1. Zaštićena kulturna dobra na području općine Tučepi (Izvor: Registar kulturnih dobara; <http://data.gov.hr/dataset/registar-kulturnih-dobara>)

Priobalni prostor u općini Tučepi je atraktivan za stanovanje i turističku djelatnost. Nekontrolirana izgradnja turističkih objekata na najatraktivnijim prostorima općine zbog relativno malih okućnica ambijentalno i vizualno narušava povijesno središte općine.

Turistički razvoj Tučepi počeo je nakon drugog svjetskog rata. Prvi turistički objekt koji je sagrađen je bio hotel Jadran (DIA Branko Bon, 1948.) koji je u početku bio zatvorenog tipa no uskoro (1950.) je otvoren i za turiste.

STANOVNIŠTVO

Općina Tučepi prema zadnjem popisu stanovništva iz 2011.godine ima 1931 stanovnika.

Godina popisa	1981	1991	2001	2011
Broj stanovnika	1942	1758	1765	1931

Tablica 4 - Kretanje broja stanovnika od 1981. do 2011. Godine(Izvor: Državni zavod za statistiku, str 77)

Od ukupnog broja stanovnika koji je 2011.g. iznosio 1931 stanovnika, na muško stanovništvo otpadalo je 970 stanovnika (50,2%) dok je ženskog stanovništva bilo 961 (49,8%).

Spol		0-6	0-14	0-17	0-19	15-64	60+	65+	75+
sv	1931	770	61	126	167	483	211	161	75
m	970	26	60	76	84	263	81	55	20
ž	961	35	66	74	83	220	130	55	45

Tablica 5 - Stanovništvo prema starosti i spolu, popis 2011.

Općina Tučepi ima nepovoljnu starosnu strukturu, jer ima više starog (60 i više godine) više nego mladog (0-19 godina) stanovništva. Prosječna starost stanovnika općine Tučepi iznosi 41,5 godina i slična je prosječnoj starosti u Republici Hrvatskoj (41,7 godina), a veća je od prosječne starosti u Splitsko – dalmatinskoj županiji (40,8 godina).

Indeksa starenja je postotni udio osoba starih 60 i više godina u odnosu na broj osoba starih 0 - 19 godina, a indeks veći od 40 posto ukazuje na procesa starenja stanovništva. Prosječni indeksa starenja na području općine Tučepi iznosi 117,5 i značajno je veći od županijskog (102,3) i državnog indeksa starenja (115).

Koeficijent starosti je postotni udio osoba starih 60 i više godina u ukupnom stanovništvu, a kad isti prijeđe 12 posto, smatra se da stanovništvo ulazi u procesa starenja. Koeficijent starosti, koji iznosi 25, također je nepovoljan i veći je od županijskog (23,1) i državnog (24,1) koeficijenta.

Obrazovanost stanovništva općine Tučepi daleko je od poželjnog i potrebnog. Naime, od ukupno 1613 osoba starijih od 15 godina, čak 26% nije završilo više od osnovne škole. Najveći udio u obrazovnoj strukturi zauzima kategorija stanovnika sa završenom srednjom školom (56%), dok kategorije stanovništva koje su završile više i visoko školsko obrazovanje zauzimaju udio od 15%, što je nešto niže od županijskog (18%) i državnog udjela (16%). Navedeni podaci ocrtavaju izrazito nepovoljnu obrazovnu strukturu, pogotovo ako se uzme u obzir iznimna važnost i značenje obrazovanja kao pokretača rasta i razvoja. Bez znatnije izmjene obrazovne strukture stanovništva, teško se može računati na uspjeh razvojnih strategija i planova.

		Bez škole	1-4 razreda os. škole	5-8 razreda os. škole	Osnovna škola	Srednja škola	Stručni studij	Sveučilišni studij	Doktorat znanosti	Ne pohađa
sv	1931	67	92	80	172	65	19	79	3	1529
m	970	33	45	48	79	28	6	33	1	777
ž	961	34	47	32	79	37	13	46	2	752

Tablica 6 - Stanovništvo staro 15 i više godina prema najvišoj završenoj školi i spolu, popis 2011. (Izvor : Državni zavod za statistiku, str. 178 i 179)

Prema podacima DZSa, analizirajući informatičku pismenost stanovništva na području općine, uočava se da 50% stanovništva starije od 10 godina ne zna koristiti računalo za obradu teksta, 76% stanovništva ne zna koristiti računalo tablične izračune, 43% ne zna koristiti elektroničku poštu, a 40% stanovnika se ne zna koristiti internetom.

		Obrada teksta			Tablični izračuni		
		da	ne	nepozna to	da	ne	nepozna to
sv	1725	854	863	8	813	904	8
m	871	433	435	3	404	464	3
ž	854	421	428	5	409	440	5

Tablica 7 - računalna pismenost (Izvor DZS, str.332 i 333)

		Korištenje el. poštom			Korištenje internetom		
		da	ne	nepozna to	da	ne	nepozna to
sv	1725	968	749	8	1028	689	8
m	871	489	379	3	525	343	3
ž	854	479	370	5	503	346	5

Tablica 8 - Stanovništvo staro 10 i više godina prema informatičkoj pismenosti i spolu, popis 2011.; Izvor DZS, str 333)

Općina Tučepi je prema popisu stanovnika iz 2011.godine imala je 535 zaposlenih stanovnika što je 33% stanovnika starijih od 15 godina, 230 nezaposlenih što je 14% stanovnika starijih od 15 godina te 848 ekonomski neaktivnih stanovnika što je 53% stanovnika starijih od 15 godina.

				Ekonomski neaktivni
--	--	--	--	----------------------------

	Ukupno (zaposleni, nezaposleni i ekonomsko neaktivni)	Zaposleni	Nezaposle ni	umirovljen ici	osobe koje se bave obvezama	učenici ili studenti	ostale neaktivne osobe	nepoznato
sv	1613	535	230	468	121	145	114	
m	807	297	135	236	8	62	69	
ž	806	238	95	232	113	83	45	

Tablica 9 - Stanovništvo staro 15 i više godina prema trenutačnoj aktivnosti i spolu, popis 2011.

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine, prema glavnim izvorima sredstava za život stanovnika na području općine Tučepi najveći udio činili su stanovnici bez prihoda (31%), a slijede ih stanovnici s prihodima od stalnog rada s udjelom od 25%. Budući je stanovništvo staro, ne začuđuje podatak da je mirovina glavni izvor sredstava za život za skoro 18% stanovnika.

Za ekonomsku strukturu općine Tučepi izrazito je nepovoljan podatak da najveći broj osoba nema nikakve prihode.

		Prihodi od stalnog rada	Prihodi od povremenog rada	Prihodi od poljoprivrede	Starosna mirovina	Ostale mirovine	Prihodi od imovine	Socijalne naknade	Ostali prihodi	Povremena potpora drugih	Bez prihoda	Nepoznato
sv	1.931	490	197	3	346	125	287	40	59	45	592	
m	970	276	119	2	175	64	148	14	29	27	265	
ž	961	214	78	1	171	61	139	26	30	18	327	

*Tablica 10 - Stanovništvo prema glavnim izvorima sredstava za život i spolu, popis 2011.,
(Izvor : DZS)*

Djelatnost koja najviše dominira među zaposlenim stanovnicima Tučepi je trgovina na veliko i malo, a slijedi ga zanimanje tehnički i stručni suradnici.

	UKUPNO	Zakonodavci, dužnosnici i direktori	Znanstveni inženjeri i stručnjaci	Tehničari i stručni suradnici	Administrativni službenici	Uslužna i trgovačka zanimanja	Poljoprivrednici, šumari, ribar i i lovci	Zanimanja u obrtu i pojedinačnoj proizvodnji	Rukovatelji postrojenjima i strojevima, industrijski	Jednostavna zanimanja	Vojna zanimanja	Nepoznato
sv	535	37	73	63	61	188	6	38	30	37	1	1
m	297	30	25	31	24	98	5	30	30	23	1	-
ž	238	7	48	32	37	90	1	8	-	14	-	1

Tablica 11 - Zaposleni prema područjima djelatnosti i spolu, popis 2011.

Većina zaposlenih (86%) su zaposlenici koji rade za drugoga, a samozaposlenih osoba na području općine ima 14%.

		Zaposlenici	Poslodavci	Osobe koje rade za vlastiti račun
sv	535	456	56	20
m	297	239	44	11
ž	238	217	12	9

Tablica 12 - Zaposleni prema položaju u zaposlenju i spolu, popis 2011.

PROSTORNO-RAZVOJNE CJELINE - TUČEPI

Prostor Splitsko-dalmatinske županije, s obzirom na dosadašnje razvojne procese u turističkom gospodarstvu, prostorni obuhvat, raspored mora i kopna, prirodno-geografske posebnosti, kulturnu i povijesnu baštinu i dr., čini 8 turističkih, prostorno-geografski prepoznatljivih cjelina koje su ujedno i razvojne cjeline budućeg razvoja turizma u županiji.

Glavnim planom razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije za razdoblje 2017.g. - 2027.g. kao sektorskim planskim dokumentom konstatira se postojanje sljedećih prostorno-programskih cjelina:

- Dalmatinska zagora
- Makarska rivijera
- otok Brač
- otok Vis
- Splitska rivijera

Općina Tučepi je površine 22 km². Prostorno-geografski resursi su priobalni prostor od granice prema gradu Makarsko na zapadu do granice prema općini Podgora na istoku odnosno park prirode Biokovo i općina Zagvozd na sjeveru. U Tučepima se nalaze značajni

hotelski kapaciteti (2245 u odnosno 30,72%; Izvor: analiza smještajnog kapaciteta SDŽ 2013). Također su važni smještajni kapaciteti u individualnim objektima (apartmani, sobe, vile, pansioni; 5064 kreveta odnosno 69,28%; Izvor analiza smještajnog kapaciteta SDŽ 2013.). Priobalni prostor djelomično saturiran. Zaobalni dijelovi (Gornji Tučepi, pastirsko selo Mali vrh, Mravičići i sl.) potencijalno povoljni za seoski turizam i adaptacije objekata u vile za odmor.

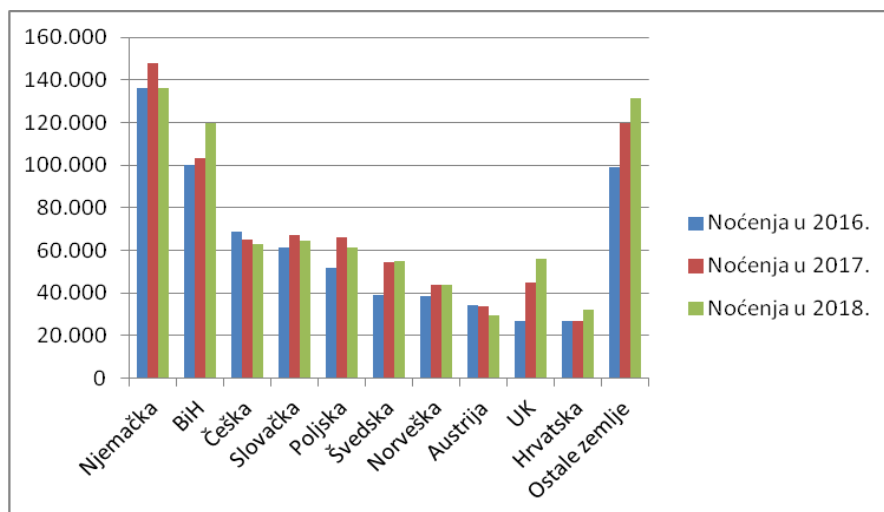
7.2. KARAKTERISTIKE TURIZMA

Turistički sektor konstantno podiže svoje poslovne rezultate te postoji kontinuirani trend rasta dolazaka i noćenja. Zahvaljujući, između ostalog, uvođenju niskotarifnih letova koji povezuju gotovo cijelu Europu sa splitsko dalmatinskom županijom, izgradnji autoceste, proširenju smještajnih kapaciteta i razvoju svijesti stanovništva o značenju turizma za ukupan razvoj, kvalitetnoj promociji kao i različitim manifestacijama koje se organiziraju od strane turističkih djelatnika i gradske uprave.

Država	Noćenja u 2016.	Noćenja u 2017.	Noćenja u 2018.
Njemačka	136.395	147.931	136.222
BiH	100.184	103.011	119.922
Češka	68.507	65.062	62.852
Slovačka	61.449	67.051	64.481
Poljska	51.799	66.150	61.279
Švedska	39.245	54.562	55.207
Norveška	38.484	43.993	43.616
Austrija	34.316	33.959	29.392
UK	27.037	44.629	56.165
Hrvatska	26.649	26.748	32.139
Ostale zemlje	99.225	119.798	131.638
Ukupno	683.290	772.894	792.913

Tablica 13 Broj ostvarenih noćenja po zemljama tijekom tri godine

Iz donjeg grafikona je vidljivo da je broj gostiju iz prvih deset najbrojnijih emitivnih država stabilan ili u rastu, ali je primjetno povećanje gostiju iz ostalih zemalja, onih koje ne spadaju među prvih deset. Domaći gosti čine cca 4% od ukupnog broja gostiju.



Slika 5 Broj ostvarenih noćenja po zemljama za prvih deset zemalja po broju gostiju

Na donjem grafu je vidljiv porast broja noćenja u zadnje tri godine.



Slika 6 - Broj noćenja kroz godine

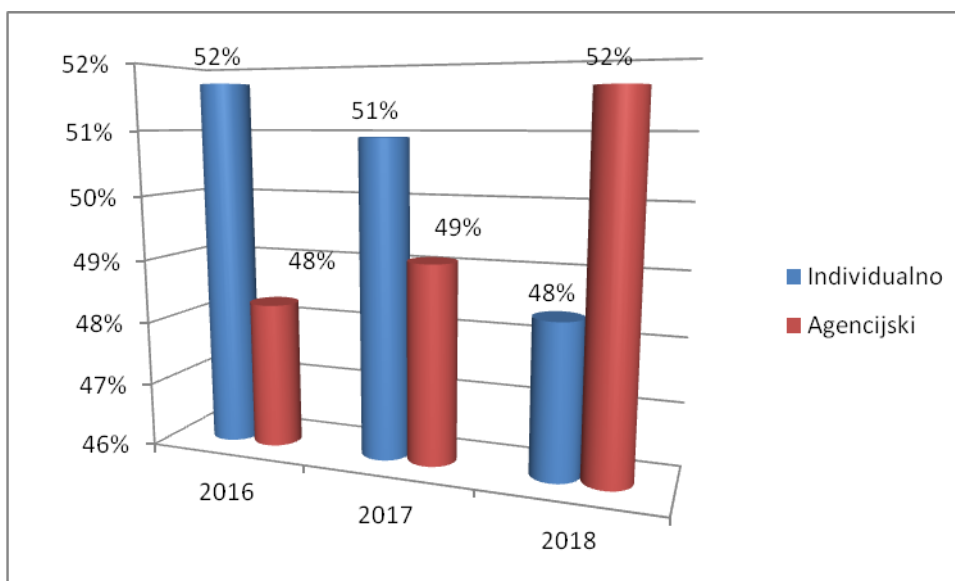
7.2.1. DULJINA BORAVKA GOSTIJU

Prosječan broj dana boravka gostiju na području Tučepi se zadnje tri godine (2016.-2018.) kontinuirano skraćuje. Prosječan broj dana boravka domaćih gostiju je oko 20% kraći nego za strane goste.

	Trajanje boravka u danima		
Gosti/godina	2016.	2017.	2018.
Domaći	4,97	5,03	4,78
Strani	6,69	6,65	6,45
Prosječno trajanje	6,60	6,58	6,36

Tablica 14 Prosječna duljina boravka gostiju

Iz donjeg grafikona se vidi trend povećanje udjela noćenja gostiju koji dolaze putem agencija.

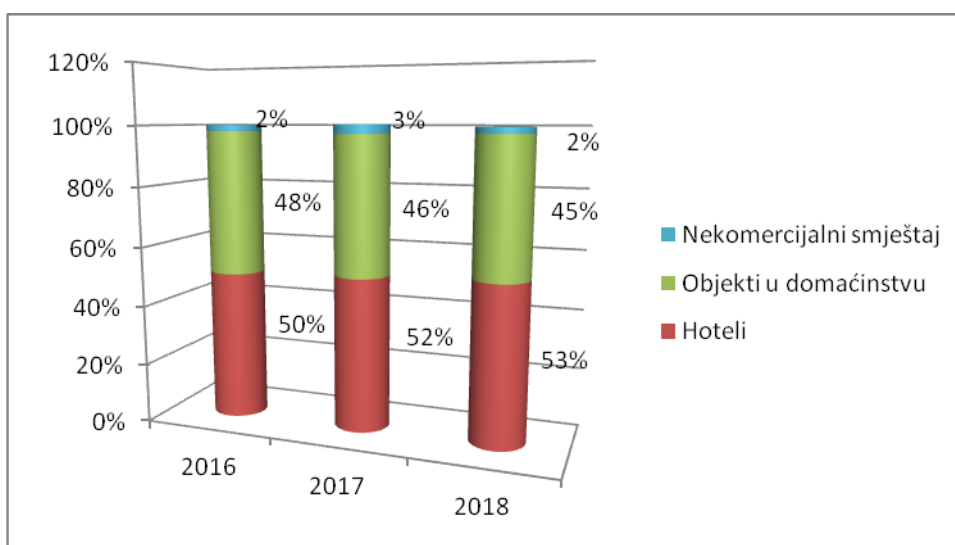


Slika 7 Podjela noćenja prema načinu organizacije dolaska gostiju

Iz donje tablice i grafikona vidljivo je da se najveći dio noćenja ostvari u hotelima i domaćinstvima dok ostali smještaj ostvari oko 2% od ukupnog broja noćenja.

Vrsta objekta	Godina		
	2016	2017	2018
Hoteli	50%	52%	53%
Objekti u domaćinstvu	48%	46%	45%
Nekomercijalni smještaj	2%	3%	2%

Tablica 15 Noćenja prema vrsti objekta



Slika 8 Noćenja prema vrsti objekta

7.2.2. SMJEŠTAJNI KAPACITETI

Prema podacima iz lokalne Turističke zajednice, kako se vidi u sljedećoj tablici, broj ležaja raste iz godine u godinu.

	Broj ležaja		
Godina	Hoteli	Privatni smještaj	Ukupno
2016.	1957	5914	7871
2017.	2279	6041	8320
2018.	2279	6125	8404

Tablica 16 Broj ležaja prema vrsti smještaja

Prema Državnom zavodu za statistiku, Tučepi su u 2016. i 2017.g. imali sljedeće smještajne kapacitete:

	postelje		sobe		postelje	
god.	stalne	pomoćne	u hotelima i sl.	u odmaralištima i objektima za kraći odmor	u hotelima i sl.	u odmaralištima i objektima za kraći odmor
2016	7097	1031	949	2108	2483	5645
2017	7721	1054	1142	2199	2810	5965

Tablica 17 Smještajni kapaciteti: sobe i postelje

7.2.3. KARAKTERISTIKE POTRAŽNJE

Prema istraživanju TOMAS 2017. koje provodi Institut za turizam RH za 7 primorskih županija, prosječan turist ima 41 godinu, 54% je u dobi od 30 do 49 godina, više od četvrtine je starije od 50 godina, a jedna petina je mlađa od 30 godina.

38% turista ima fakultetsko obrazovanje, 35% više obrazovanje (evidentan je uzlazni trend naobrazbe gostiju).

24% turista ima mjesečna primanja do 2 tisuće eura mjesečno, 36% između 2 i 3 tisuće eura mjesečno, a 40% iznad 3000 eura mjesečno. U odnosu na istraživanje koje je provedeno 2014 g., nastavljeno je smanjivanje udjela gostiju s najnižim prihodima, a raste udio gostiju s višim prihodima.

37,8% gostiju dolazi s članovima obitelji, 48,1 % dolazi samo s partnerom, 9,8% dolazi s prijateljima (poznanicima), a 4,3 % ih dolazi sam/a. U odnosu na 2014.g. smanjen je broj obiteljskih dolazaka s 48% na 37,8% dok je porastao broj dolazaka s partnerom s 33,4% na 48,1%.

Po kriteriju učestalosti dolazaka inozemnih gostiju u Hrvatsku dominiraju vjerni gosti s više od 2 posjeta (67,5%- blagi pad od 69% u 2014.godini). U odnosu na istraživanje provedeno

2014.g. raste udio novih gostiju za 2,5%, a smanjuje se udio “stalnih” gostiju za 1,5%.

Prosječna dnevna potrošnja turista u 2017.g. iznosi 78,7 eura što je 18,5% više nego 2014.g. Najviše troše turisti iz SAD i to 158 eura po osobi, slijede ih Britanci sa 139 eura po osobi, Španjolci sa 126 itd.

Struktura potrošnje turista je 49% za smještaj, 17% za hranu i piće izvan objekta, 15% za kupnju, 19% ostalo (zabava, kultura, sport, izleti..)

Više od 70% gostiju pliva i kupa se, odlazi u slastičarnice, kafiće, restorane, odlazi na šetnje u prirodi. Između 50% i 70% gostiju odlazi u kupnju, razgledava znamenitosti, posjećuje lokalne zabave, odlazi na samostalno organizirane izlete. Između 30% i 50% gostiju odlazi na ples ili u disco, posjećuje nacionalne parkove, bavi se sportom na vodi, ronjenjem, koristi zdravstveno-rekreacijske/wellness programe, posjećuje koncerte, muzeje i izložbe, odlazi na vožnju biciklom.

Prosječan broj dana boravka u 2017.g. je 10,0 noćenja dok je u 2014.g. iznosio je 8,7 , a u 2010.g. 9,5 dana.

85% turista dolazi cestovnim prijevoznim sredstvima (pad u odnosu na 88% u 2014.g.), 51% turista koja dolaze redovnim letom koristi usluge niskotarifnih zračnih prijevoznika (pad u odnosu na 58% u 2014.g.).

7.3. KARAKTERISTIKE TURIZMA TUČEPI

Tučepska turistička ponuda prostorno obuhvaća priobalni prostor od granice prema gradu Makarskoj SZ do granice prema općini Podgora na JI, prostor na obroncima Biokova.

Analizirajući broj noćenja prema vrsti objekta najveći postotak u 2018. godini bilježi hotelski smještaj sa 53% od ukupnog broja noćenja i kojeg s relativno malom razlikom slijedi broj noćenja u objektima u domaćinstvima sa 45% od ukupnog broja noćenja. Dolasci gostiju na ovu rivijeru pokazuju izrazitu sezonalnost kao i u cijeloj županiji, odnosno najveći broj posjeta tijekom srpnja i kolovoza.

7.4. Analiza resursne i atrakcijske osnove Tučepi

Prostor je jedan od osnovnih resursa potrebnih turizmu. Adekvatna namjena prostora, održivo korištenje i efikasno upravljanje predstavljaju bitne aspekte planiranja razvoja turizma. Za potrebe planiranja turističkog razvoja Tučepi te definiranje potencijalnih i realnih turističkih atrakcija korištena je sistematizacija preuzeta iz metodologija analize resursne i atrakcijske osnove čiji je autor E.Kušen. U sistematizaciji turističkih atraktivnosti i atrakcija, turističkih motiva i aktivnosti te vrsta turizma razlikujemo 16 osnovnih vrsta atrakcija, i to su:

1. Geomorfološke značajke prostora
2. Klimatska obilježja
3. Vode
4. Biljni svijet
5. Životinjski svijet

6. Zaštićena prirodna baština
7. Zaštićena kulturno-povijesna baština
8. Kultura života i rada
9. Znamenite osobe i povijesni događaji
10. Manifestacije
11. Kulturne i vjerske ustanove
12. Prirodna lječilišta
13. Sportsko-rekreacijske građevine i tereni
14. Turističke staze, putovi i ceste
15. Atrakcije zbog atrakcije
16. Turističke paraatrakcije

U ovom dokumentu je provedena analiza navedenih 16 atrakcija za područje općine Tučepi. Rezultat je pregled turističkih atrakcija za općinu Tučepi. Na temelju ove analize dobiven je uvid u potencijalne i postojeće atrakcije Tučepi. Atrakcije služe kao osnova za planiranje i stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga.

7.4.1. Atrakcijska osnova priobalne urbane cjeline

Osnovne geološke značajke prostora

Priobalna urbana cjelina Tučepi na kojima su smješteni Tučepi karakterizirana je niskom i slabo razvedenom obalom s plitkim morem i dugim prirodnim plažama. Na ovom prostoru su najgušći i naseljenost i promet. Plaže su šljunčane, prirodne s uređenim šetnicama ili divlje plaže i predstavljaju vrijedan turistički resurs. Upravo na lijepim plažama se temelji cjelokupna turistička ponuda Tučepi u kojoj dominira model „sunce i more“. U tablici je prikazan popis plaža. Atraktivnost niske i slabo razvedene obale sa šumom uz šetnicu je lijep krajobraz. Na obalnom pojasu se već dugo provode turističke aktivnosti.

Naziv plaže	Klasifikacija	Površina (m ²)	Predviđeno razdoblje tematizacije	Tema
Alga/Afrodit	uređena, urbana	4800	2016.	plaža za obitelji s djecom / urbana promenadna plaža
Donji Ratac	uređena, mjesna	3900	2016.	plaža za obitelji s djecom / urbana promenadna plaža
Plaža hotela Jadran	uređena plaža turističkog kompleksa	1820	2017.	resort plaža –hotelska plaža
Kamena	uređena, mjesna	4500	2017.	plaža za obitelji s djecom / urbana promenadna plaža
Kraj	uređena, urbana	3180	2017.	plaža za obitelji s djecom / plaža sa zabavnim sadržajima za mlade
Slatina	uređena, urbana	5500	2017.	plaža za obitelji s djecom / plaža sa zabavnim sadržajima za mlade

Tablica 18 Popis morskih plaža u općini Tučepi, izvor: Regionalni program uređenja i upravljanja morskim plažama na području Splitsko dalmatinske županije iz 2015. godine

Klima

Klima Tučepi je mediteranska. Odlikuju je topla i suha ljeta, s blagim i kišovitim zimama. Mediteranska klima je važan preduvjet za ponudu ljetno-kupališnog turizma u periodu od svibnja pa gotovo do početka listopada. Pogodni vjetrovi koji pušu u Hvarskom kanalu čine ovo područje umjereno atraktivnim za nautički turizam (izlazak na otvoreno more iziskuje plovidbu oko Korčule ili oko Hvara što umanjuje atraktivnost lokacije). Prosječne temperature zraka i mora Tučepi svrstavaju u hladniji dio Mediterana i predstavljaju ograničenje za *sunce i more* model turizma koji uspješno funkcionira samo tijekom tri ljetna mjeseca. Meteorološka statistika Tučepi je dana u Annexu dokumenta.

Voda

More je najvažniji resursa za trenutni model turizma. Na moru i obali se temelji ljetno kupališna ponuda Tučepi. Hvarski kanal je krajobrazno i maritimno atraktivno područje koje je pogodno za nautički turizam. Tučepski akvatorij nema prirodna sidrišta ni zaštićene uvale.

Postojeća luka podijeljena je na luku nautičkog turizma, koja ima na raspolaganju 25 vezova, luku otvorenu za javni promet s komunalnim vezovima (125 vezova, uglavnom za domicilno stanovništvo) te športsku luku s dva veza.

Novih 80 vezova se planira dobiti realizacijom projekta izgradnje Eko marine Tučepi odnosno proširenja postojeće luke izgradnjom novog vanjskog lukobrana, za što je dobivena lokacijska dozvola i rješenje Ministarstva zaštite okoliša i energetike o prihvatljivosti zahvata za okoliš. U tijeku je izrada glavnog projekta radi dobivanja građevinske dozvole

Nova suha marina i prateći sadržaji bi dopunili nautičku ponudu Tučepi mogućnošću zimovanja u suhim dokovima i servisiranja plovila.

Biljni i životinjski svijet

Područje općine Tučepi karakterizira zimzelena sredozemna vegetacija unutar pripadajuće klimatsko-zonalne zajednice hrasta crnike (česmina). U zaleđu Tučepi su nekada postojali vinogradi (decimirani filokserom i kolektivizacijom), voćnjaci i maslinici. Maslinici su se gotovo uvijek obrađivali, za razliku od vinograda koji su sad uglavnom napušteni.

Uz izdašne subvencije Ministarstva poljoprivrede moguće je intenzivirati sadnju maslinika i vinograda koji mogu biti osnova budućih vinskih staza i putova maslinovog ulja te za razvijanje enološke i gastronomske ponude.

Ribe i školjke su ekonomski najvažniji organizmi i na njima se zasniva dio gastronomske ponude. Podmorje je bilo bogato ribom, a uz podmorsku floru i faunu predstavlja motiv za ronioce i osnovu za razvoj ronilačkog i ribolovnog turizma.

Zaleđe Tučepi, obronci Biokova, je prebivalište sitne divljači. Područje Parka prirode Biokovo, važno je stanište za visoku divljač (divokoze i mufloni) te zaštićene predatore (vuk i čagalj). Mada životinje imaju ugroženo stanište širenjem naselja i boravkom ljudi u prirodi, Park prirode Biokovo ima dobre preduvjete za turističku ponudu promatranja životinja i ptica

u neposrednoj blizini Tučepi.

Prirodna baština

Očuvani i zaštićeni dijelovi prirode važan su razvojni resurs. Nažalost, uslijed manjka planiranja i stihijske urbanizacije dijelovi ove baštine su nepovratno izgubljeni. Prema podacima Prostornog plana Splitsko dalmatinske županije (11/2016 za općinu Tučepi) na području Tučepi nalaze se sljedeća zaštićena područja prirode:

- Park prirode Biokovo (kategorija područje posebne zaštite)
- Područje od značaja za zajednicu - Cijelo područje općine Tučepi (od mora do PP Biokovo izuzev površine oko hotela Jadran i područja Slatina)
- Ekološka mreža na području općine Tučepi (Sonjina jama, Tučepska Vilenjača, Jama kod Tučepske vilenjače, Iznad Tučepi, i dio PP Biokovo)

Kulturno-povijesna baština

Tučepi su malo mjesto i samim time je atraktivnost u smislu kulturno-povijesne baštine ipak limitirana. Ipak, i Tučepi može ponuditi objekte koji mogu biti zanimljivi turistima koje zanima kulturna baština (tablica). Neki kulturno povijesni lokaliteti, građevine i spomenici su turistički valorizirani i navodimo najvažnije i najprimjerenije za razvijanje turističke ponude, dok je ostale potrebno zaštititi.

Spomenici graditeljstva	Arheološko područje/lokalitet	Spomenički kompleksi, memorijalni spomenici, perivoji
Crkva Sv. Jurja s arheološkim nalazištem	Arheološko nalazište uz crkvu Sv. Martina	Krajobrazni sklop hotela Jadran
Crkva Male Gospe i groblje	Dva lokaliteta sa stećcima	Groblje uz crkvu Male Gospe
Arheološko nalazište s ostacima crkve Sv. Martina		
Crkva Sv. Ante		
Bušelića kula		
Graditeljsko krajobrazni sklop hotela Jadran		
Lalića kula		
Crkva Sv. Mihovila		

Tablica 19 - Popisa zaštićenih kulturno povijesnih dobara u Tučepima

Vrijedno je napomenuti da će RH (kao i većina zemalja EU) uskoro donijeti zakonske okvire koji će regulirati stanje objekata u pojedinim urbanim cjelinama. Prvi prijedlog ovih zonskih okvira su već nastali u Ministarstvu graditeljstva. Što to znači? U centru Brisela, Londona ili Beča je nezamislivo da postoji derutna fasada ili zapuštena zgrada zbog neriješenog nasljeđivanja, stečaja vlasnika ili slično. Gradovi u EU državama mogu vlastitim sredstvima urediti fasadu ili čitavi objekt kako bi bio u skladu s okolnim zgradama (da se ne narušava izgleda

kvarta, ne smanjuje vrijednost nekretnina ili ne ugrožava sigurnost građana i sl.). Vrijednost investicije općine/grada se upisuje kao hipoteka na navedenu nekretninu ili se prodaje prisilnom prodajom ako je nekretnina već preopterećena hipotekama. Uglavnom, gradovi u RH će dobiti mogućnost aktivne brige za urbanističku baštinu. Ovi postupci su uobičajeni svuda u EU i na taj način se JLSe mogu brinuti da mjesto ne izgleda oronulo. (prvi pokušaj donošenja ovog zakona nije uspio no njegovo donošenje je pitanje vremena).

Kultura života i rada

Turističke atrakcije proizlaze i iz načina života (običaja) i rada stanovnika nekog područja. Pojedine svjetske destinacije su poznate upravo po ovakvim atrakcijama (festival San Fermin u Baskiji, Tomatina u Valenciji, Oktoberfest u Munchenu i sl.). Ovakve atrakcije mogu doprinijeti produljenju turističke sezone te brendiranju pojedine destinacije. Nadalje, kategorija kulture života i rada objedinjava i posebnosti folklora, rukotvorina, tradicijske arhitekture/urbanizma, i sačuvanih tradicijskih obrta. Uzgoj vinove loze i vinski podrumi, berba grožđa i maslina te gastronomija su također atraktivni turistima ako se znaju dobro prezentirati.

Za etnološku baštinu Tučepi su najvažnije narodne nošnje koje se uklapaju u jadranski kulturni krug. Tako postoji privatna etnološka zbirka Škrinjica u zaselku Srida Sela. Izvorne tučepske narodne nošnje prije nekoliko je godina nabavila Župa Sv. Ante Padovanskog uz pomoć brojnih donatora, među kojima je bila i Općina Tučepi. Izvedbe tradicionalnih narodnih plesova u nošnjama može biti interesantno turistima tijekom prigodnih svetkovina. Na otoku Rabu se prakticiraju edukativne radionice za turiste o starim obrtima. Ove radionice se održavaju na Rabu nekoliko puta godišnje.

U RH je u tijeku obnavljanje i sadnja novih vinograda. Tučepi za sada nema nijednog značajnijeg vinara no to se može promijeniti. Podneblje Tučepi je pogodno za uzgoj „svjetskih“ sorti vina. U nedalekom lokalitetu iznad Baškog Polja su podignuti novi vinogradi koju daju vrhunska vina. U odnosu na Burgenland u Austriji ili Trento u Italiji, Tučepi su neusporedivo sunčanije i toplije podneblje. Navedene dvije regije u Austriji i Italiji organiziraju berbe vina za turiste uključujući i „ledene berbe“ koje se izvoze sredinom studenog nakon što padnu prvi snjegovi. Tučepi tek trebaju otkriti mogućnosti svojeg zaleđa i ponude koja tamo može nastati u vinogradima i vinskim podrumima.

Ugostiteljska i turistička tradicija na području Tučepi počela se razvijati od samih početaka turističkih aktivnosti na ovom području. Međutim, u cilju podizanja kvalitete turističke ugostiteljske ponude ovog područja, potrebno je uspostaviti bolju unutar sektorsku suradnju, ali i suradnju s lokalnim proizvođačima autohtonih prehrambenih proizvoda (kojih je za sada malo) kao i s proizvođačima autohtonih alkoholnih i bezalkoholnih pića, na taj bi se način turistima osigurao jedinstven i autohtoni doživljaj destinacije.

Znamenite osobe i povijesni događaji

Na području Tučepi su kroz povijest prolazili i djelovali umjetnici, znanstvenici i plemićke obitelji od lokalnog značaja. Za sada nije formiran popis ovih osoba. Moguće je osmisлити turističke aktivnosti poput tematskih manifestacija vezanih za pojedine osobe i njihova djela.

Nažalost razmjeri značaja osoba i koncentracija njihove ostavštine na području Tučepi nije usporediva s npr. Palladijevim vilama u regiji Veneto ili pinakotekama Uffizi i Pitti u Firenci. No, moguće je zamisliti ture za turiste na temu života i ostavštine npr. plemićke obitelji Ivanišević, Grubišić i Kačić (uz nužne posjete objektima u Makarskoj).

Manifestacije

Tučepi većinu turističkih manifestacija organizira tijekom ljetne turističke sezone i njima obogaćuje turističku ponudu.

U Tučepi se tijekom turističke sezone organiziraju se brojne manje kulturno-turističke manifestacije kao što su festivali klapskog pjevanja (Kaštelet), pučke fešte (npr. za sv. Antu), sportski susreti te gastronomske manifestacije.

Tučepi organiziraju i mini-rok festival „*Toochepin*“ krajem kolovoza. Tijekom ove manifestacije se dva dana održavaju koncerti rok grupa.

Kulturne i vjerske ustanove

Tučepi nemaju zavičajni muzej. Ne postoji samostan u Tučepima. Postoji etnografska zbirka u Gornjim Tučepima.

Rehabilitacija i lječilišta

Splitsko-dalmatinska županija je započela razradu projekta zdravstvenog turizma. Ovaj projekt obuhvaća i korištenje Biokovke u Makarskoj kao osnove za zdravstveno-rehabilitacijske usluge. Biokovka je hotel – bolnica za medicinsku rehabilitaciju. Biokovka ima ponudu medicinski programiranih aktivnih odmora, programa oporavka kao i programa za održavanje zdravlja. Gosti u Tučepima mogu koristiti usluge u Biokovki koja je 4 km udaljena. Wellness centri se nalaze u hotelima Blue Sun grupe u Tučepima. Tučepi imaju rekreacijski centar koji nema otvorenim/zatvorenim bazen.

Sportsko-rekreacijske građevine i tereni

Većina sportsko-rekreacijskih sadržaja je namijenjena lokalnom stanovništvu. Iste mogu koristiti i turisti. Ovi objekti se nalaze na priobalnom području. Tijekom turističke sezone raste broj i vrsta ovih sadržaja jer se otvaraju sportsko-rekreativni sadržaji na plažama. Osim multifunkcionalnih sportskih igrališta postoje i teniski tereni, nogometna igrališta i košarkaška igrališta, odbojka i nogomet na pijesku i stolni tenis.

Turisti mogu iznajmiti bicikl, skuter, razna plovila i jet-ski, ronilačku opremu, opreme za jedrenje na dasci. Turistima se nude i usluge parasailinga. Većina je sportsko-rekreacijskih sadržaja na otvorenom prostoru i nije ih moguće koristiti izvan turističke sezone zbog ovisnosti o vremenskim uvjetima.

Turističke staze, putovi i ceste

Tučepi imaju uređenu dugačku šetnicu uz more. Planira se uređenje biciklističke staze u sklopu „Sakralno-turističke rute Tučepi“. Projektno-studijska dokumentacija koju je financirala EU iz programa „Konkurentnost i kohezija 2020“ je dovršena u svibnju 2018. godine te je iduća faza kandidiranje projekta za financiranje realizacije. Danas je moguće voziti bicikl, šetati i joggirati po šetnici uz more duž Tučepi. Šetnica nije povezana s Makarskom i Podgorom. Danas su biciklisti prisiljeni koristiti Jadransku magistralu pri vožnji od mjesta do mjesta na Makarskoj rivijeri što je neugodno i opasno.

Turističke paraatrakcije

E. Kušen, pod turističkim paraatrakcijama podrazumijeva prometnu infrastrukturu, putne agencije, gospodarske i upravni sadržaje, zdravstvene građevine i sadržaje, obrazovne građevine i institucije i trgovine. Turističke paraatrakcije predstavljaju indirektnu turističku ponudu koja omogućava turistima i izletnicima ugodan, siguran i kvalitetan boravak na nekom odredištu.

Danas je Tučepi općina prometno dobro povezana s ostalim dijelovima Hrvatske i inozemstvom. Izgradnja autoceste A1 Zagreb – Split – Dubrovnik znatno je skratila vrijeme putovanja automobilom do Tučepi. Intenziviranjem avio-prometa preko Zračne luke Split zahvaljujući i niskotarifnih aviokompanijama osigurana je povezanost cijele Splitsko-dalmatinske županije kao turističke destinacije s 30-ak glavnih emitivnih područja za turiste iz cijele EU. Produljenje turističke sezone je jedna od posljedica bolje prometne povezanosti. Postoje i stare magistralne ceste koje su bile okosnica razvoja turizma u ranim 1960-tim. U Tučepi turisti mogu dobiti najvažnije usluge vezane za gospodarske, zdravstvene i trgovačke djelatnosti.

7.5. Vrednovanje turističke atrakcijske osnove Tučepi

Provedena analiza atrakcijske osnove ukazala je na potencijalne i već korištene atrakcije na temelju kojih se može planirati turistički razvoj Tučepi. Prikaz mogućih turističkih aktivnosti, koji slijedi, je nastao u skladu s navedenim atrakcijama u poglavlju 8.1.

7.5.1. Vrednovanje turističke atrakcijske osnove priobalnih urbanih područja

Ustanovljeno je da atrakcijske osnove priobalnog urbanog područja ukazuju na postojanje pretpostavki za razvijanje i stvaranje nove ponude ljetno-kupališnog, nautičkog, ronilačkog, ribolovnog, lovnog, zdravstveno-rehabilitacijskog, wellness turizma, turizma zaštićene prirodne baštine tranzitnog turizma.

Ljetno kupališni turizam

Danas je okosnica tučepske turističke ponude upravo ovaj vid ponude. Ljetno kupališnom

turizmu pogoduje obala s plitkim morem i uređenim šljunčanim plažama. Mediteranska klima, toplo i čisto more, uređene plaže predstavljaju osnovni resurs ljetno-kupališne ponude. U Tučepima sezona kupanja počinje krajem svibnja i traje do početka listopada. Tučepi su se počeli turistički razvijati nakon gradnje Jadranske magistrale (danas cesta D8). Tučepi danas imaju smještajne i ugostiteljske kapacitete s dugom tradicijom koji sve teže mogu zadovoljiti zahtjevnije turiste.

Zbog navedenih problema turizma u RH i Tučepima (kratka sezona, mala izvanpansionska potrošnja, malo usluga dodatne vrijednosti itd.) evidentna je potreba za podizanjem kvalitete smještaja i usluga. Tučepi nemaju kampove. Tučepi imaju ograničene prostorne resurse i moraju ih mudro koristiti. Na jednoj relativno maloj destinaciji ne može biti uspješan apartmanski i pansionsko/hotelski turizam.

Nautički i ronilački turizam

Klimatske prilike i vjetrovi, nezaštićenost od valova, krajobrazna privlačnost obale, kao i postojeća marina, te usluga u nautičkom turizmu, čine priobalno područje atraktivnom destinacijom za nautički turizam. Ipak, treba imati na umu da je lokacija Tučepi relativno nepovoljna jer je međunarodni aerodrom na 100km, a samo mjesto je tako locirano da je potreban jedan dan navigacije (jedrilicom) za izlazak na otvoreno more. Nadalje, Tučepi nisu predaleko za vožnju automobilom iz Austrije, Mađarske, Slovačke ili Češke-zemalja odakle dolazi najviše nautičara. Akvatoriji priobalnog područja je interesantan za ronjenje i može se očekivati daljnji razvoj i unaprjeđenje ponude ronilačkog turizma.

Ribolovni i lovni turizam

Ribljí fond je u obalnom području iscrpljen. Moguće je organizirati ribolovne izlete i Korčulanski kanal ili prema Visu (Big Game Fishing se ne nudi na Makarskoj rivijeri). Turistima se može omogućiti organizirano sudjelovanje u ribolovu s obale, brodice ili podvodno (podvodni ribolov s puškom uz ronjenje na dah).

Lov sitne divljači u zaleđu Tučepi može biti motiv za dolazak turista. Razvoj ovog vida turističke ponude može pridonijeti produženju turističke sezone jer lovna sezona nije ljeti. Realnije je očekivati prihode od foto safarija u PP Biokovo nego od lovnog turizma kao motiva za dolazak u Tučepi.

Zdravstveni i wellness turizam

U glavnom planu razvoja turizma Splitsko dalmatinske županije spominje se mogućnost korištenja rehabilitacijskog centra u hotelu-bolnici Biokovka u Makarskoj kao okosnice zdravstvenog turizma. Blizina Makarske omogućava da gosti smješteni u Tučepima koriste usluge Biokovke. Ponudu budućeg zdravstvenog i wellness turizma upotpunjavaju danas dostupni sportsko-rekreacijski sadržaji i wellness centri u hotelima Blue Sun grupe u Tučepima.

Turizam zaštićenih područja prirode

Park prirode Biokovo je najznačajniji resurs iz oblasti ponude zaštićenih područja prirode. Biokovo je važno stanište za ptice i divljač. PP Biokovo je pogodan za razvijanje turističkih aktivnosti promatranja ptica i životinja

Uz Biokovo koje je zaštićeno područje prirode, atraktivnosti Tučepskog područja doprinose područja i lokaliteti osobitih bioloških i krajobraznih vrijednosti koji su navedeni u Prostornom planu Splitsko dalmatinske županije. Privlačnost okoliša upotpunjava karakteristična prirodna mediteranska vegetacija. U doglednoj budućnosti će se razviti turističke aktivnosti temeljene na prirodnoj baštini (zaštićenoj i nezaštićenoj) poput:

- promatranja ptica i životinja,
- fotosafariji u PP Biokovo
- edukativne aktivnosti o prirodnim vrijednostima
- promatranje krajobraza
- fotografiranje (i podvodno)
- šetnje,
- obilasci lokaliteta biciklom
- druge aktivnosti u prirodi i ruralnim područjima.

Tranzitni turizam

Tučepi su u blizini autoceste A1. Tučepi mogu pružati usluge i turistima koji su u tranzitu. Ovaj vid turizma nije omiljen kod vlasnika obiteljskih pansiona/hotela no upotpunjuje ukupnu ponudu koju Tučepi mogu ponuditi.

8. ANALIZA TRŽIŠNOG POTENCIJALA

8.1. GLOBALNI TURISTIČKI TRENDovi

Dugoročni trendovi kretanja međunarodne turističke potražnje ukazuju na kontinuiran rast turizma u proteklih 60 godina te, unatoč povremenim krizama, na njegovu poziciju brzo rastuće gospodarske aktivnosti na svijetu.

Europa je kontinuirano najznačajnija receptivna makroregija svijeta koja je 2011. privukla 51,3% ukupnih dolazaka, pri čemu je južna Europa/Mediteran, s 18,1% ukupnih svjetskih dolazaka, tradicionalno najjača turistička receptivna regija kontinenta. Mediteran danas, međutim, obilježava usporavanje rasta velikih, 'zrelih' destinacija kao što su Španjolska, Francuska, Italija i Grčka te se predviđa da će u budućnosti doći do smanjenja udjela Mediterana u ukupnoj svjetskoj potražnji.

Globalna kretanja na turističkom tržištu i konkurentnost pojedinih turističkih destinacija snažno su korelirani sa sljedećih nekoliko megatrendova:

Političko okruženje: Brojni regionalni sukobi diljem svijeta i dalje će biti jedno od ključnih obilježja svjetske političke scene što će se negativno odražavati na veličinu i prostornu distribuciju turističkog prometa. Migrantske krize izazvane ratom na srednjem istoku i političkom nestabilnošću u zemljama sjeverne Afrike dodatno mogu destabilizirati političko okruženje.

Gospodarsko okruženje: Usprkos povremenim fluktuacijama, prognoze gospodarskih kretanja u sljedećem desetljeću ukazuju na sve veći gospodarski potencijal tzv. BRIC i MIST zemalja, a time i rast njihove sklonosti turističkim putovanjima.

Društveno okruženje: Gospodarski razvoj, rastuća razina obrazovanja i općenito rast blagostanja pridonose tranziciji prema postmaterijalističkim društvenim vrijednostima ekonomije doživljaja. 'Novi turist' kupac je životnih iskustava, doživljaja i priča, fizički i intelektualno je aktivan, želi biti sudionikom težeći putovanjima koja će pridonijeti njegovu osobnom razvoju. Anketa u sklopu TOMAS analize pokazuje promjenu u obrazovnoj i prihodovnoj strukturi turista koji dolaze u RH.

Pravno okruženje: Usprkos značajnim procesima deregulacije, turističko privređivanje obilježit će također sve veća regulacija i sve izraženija konvergencija u zakonodavstvu i u uobičajenoj poslovnoj praksi. To je osobito izraženo u zaštiti potrošača, radnom zakonodavstvu, usklađivanju fiskalne politike te u uvođenju standarda i certifikata kojima se reguliraju kvaliteta, praćenje poslovanja i procedure rada.

Okoliš: Problematika okoliša i okolišna odgovornost među najaktualnijim su izazovima budućnosti. Kao djelatnost koja istovremeno počiva na kvaliteti okoliša i koja na njega intenzivno djeluje, turizam će se bitno intenzivnije priklanjati primjeni okolišno odgovornih, 'zelenih' koncepata na razini pojedinih pružatelja usluga i cijelih destinacija. Integralno upravljanje obalnim područjem, u kojem je turizam važan gospodarski sektor, predstavlja okvir za uravnoteženi razvoj obalnog područja te poticaj razvoju održivog turizma koji teži očuvanju obalnih ekosustava i krajobraza te prirodnih i kulturnih resursa.

Tehnologija: Prognoze govore ne samo o nastavku daljnjeg ubrzanog razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija, nego i o daljnjoj penetraciji tržišta i rastućem broju korisnika diljem svijeta. Uz komunikacijske tehnologije, značajan utjecaj na turizam imat će i razvoj nove generacije zrakoplova većeg kapaciteta, manje potrošnje i većeg dometa, razvoj željezničkih mreža superbrzih vlakova, gradnja megakruzera sve većeg kapaciteta te ulaganja u cestovnu infrastrukturu i alternativna goriva.

Prognoze ukazuju da će se, uz 'sunce i more' kao i dalje globalno dominantan turistički proizvod, naročito brzo razvijati i cijeli niz proizvoda iz domene nautičkog, zdravstvenog, cikloturizma, pustolovno-sportskog, kulturnog i poslovnog turizma.

Sukladno rezultatima Travel and Tourism Competitiveness Reporta, hrvatski je turizam u 2017. godini, prema svojoj međunarodnoj konkurentnosti, zauzeo 32. mjesto (2011.g. je RH bila na 34. Mjestu) u svijetu. Pritom je primjetno zaostajanje u odnosu na druge turistički razvijene zemlje Mediterana (Francuska-2., Španjolska-1., Italija-8., Grčka-24.).

Hrvatska je međunarodno najkonkurentnija u sferi turističke infrastrukture (broj hotelskih soba, bankomata i rent-a-car usluga po stanovniku; rang 5), odnosno u zdravstvu i higijeni (rang 19). Prosječnu konkurentnost Hrvatska je ostvarila i u sferi prirodnih resursa (rang 20.) kvalitete/raspoloživosti kulturnih atrakcija (rang 39), i osobne sigurnosti (rang 24). Povoljna

je okolnost i to što je, prema pokazatelju cjenovne konkurentnosti, Hrvatska bolje rangirana od svih razvijenih zemalja Mediterana. S druge strane, zabrinjava relativno loša ocjena konkurentnosti hrvatskog ljudskog potencijala (rang 85), osobito stoga što su sve turistički razvijene zemlje Mediterana u ovom segmentu bolje rangirane. Konačno, Hrvatska je loše ocijenjena i u sferi konkurentnosti legislativnog okruženja, što se odnosi na zakonska rješenja i njihovu primjenu (rang 114).

Najvažnija receptivna područja hrvatskog konkurentnog kruga sjevernog Mediterana u 2017. godini su Italija i Španjolska, koje zajedno ostvaruju 77% ukupno registriranih noćenja u kolektivnim smještajnim kapacitetima. Prema važnosti slijede Turska (9%) i Grčka (7%), dok je Hrvatska na petom mjestu (4%). Najmanje tržišne udjele imaju Bugarska (2%) i Malta (1%). Ovim dijelom analize nisu obuhvaćene Francuska i Portugal, koje su svojim manjim dijelom mediteranske destinacije. Udio Hrvatske bio bi znatno veći kad bi se obuhvatila i noćenja u obiteljskom smještaju (kućanstvima) koja za sada nisu raspoloživa u službenim statistikama drugih zemalja.²

- Globalni tržišni trendovi na kojima bi turizam Tučepi trebao kapitalizirati do 2023. godine su:
 - **Otvaranje novih tržišta** – podrazumijeva penetraciju na nova geografska tržišta i privlačenje novih tržišnih segmenata kupaca različitih demografskih i psihografskih profila (Kina, Japan, J.Korea). Rast novih značajnih emitivnih tržišta, izrazita segmentacija tržišta, odnosno rast niza specifičnih segmenata kupaca baziranih na životnim stilovima, interesima i hobijima te, nadalje, razvoj informacijskih tehnologija koje omogućuju stalnu, globalnu, jeftinu i precizno ciljanu komunikaciju s potencijalnim kupcima kao i razvoj transportnih tehnologija pridonose značajnim mogućnostima širenja ciljnih tržišta.
 - **Razvoj proizvoda** – obuhvaća unaprjeđenje postojećih i stvaranje novih proizvoda. Ovaj kontinuirani proces počiva ponajprije na prilagođavanju turističkih proizvoda potrebama i očekivanjima ‘novog turista’ koji je aktivan, informiran, izbirljiv i kritičan, koji želi biti sudionikom i teži vlastitom unaprjeđenju i koji je, iznad svega, kupac životnih iskustava, doživljava i priča te, nadalje, na prilagođavanju ponude potrebama različitih ciljnih segmenata gostiju. Takvi trendovi u konačnici rezultiraju značajnim mogućnostima stvaranja sadržajno bogatog, kvalitativno unaprijeđenog te diverzificiranog proizvodnog portfelja.
 - **Zauzimanje okolišno odgovorne pozicije** – podrazumijeva proaktivan odnos prema očuvanju prostora, bioraznolikosti, prirodnih i društvenih resursa. Implementacija ‘zelenih’ koncepata na svim organizacijskim i razinama poslovanja otvara mogućnosti istinskog održivog razvoja turizma te sukladnog tržišnog pozicioniranja.
 - **Razvoj novih komunikacijskih i prodajnih vještina** – korištenje stalno rastućih mogućnosti i sve veće razine tržišne penetracije novih informacijskih tehnologija, preduvjet je povećane efikasnosti u dopiranju do postojećih, ali i novih ciljnih segmenata kupaca.
 - **Razvoj novih i inovacija postojećih poslovnih i upravljačkih modela** – umrežavanje razvojnih dionika (npr. difuzni hoteli i vile za odmor s osobljem za uslugu) i strateško upravljanje na destinacijskoj razini preduvjet je povećanja efikasnosti privatnog i javnog sektora, ali i preduvjet rasta konkurentnosti.

² Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.godine

8.2. POTENCIJALNA TURISTIČKA POTRAŽNJA U TUČEPIMA

8.2.1. Profil i stavovi turista u Splitsko-dalmatinskoj županiji

Autori strategije su u nedostatku javno dostupnih podataka o profilu i stavovima turista u Tučepima, osim podataka koji su navedeni u točki 3. Strategije, koristili podatke o profilu i stavovima turista u Splitsko-dalmatinskoj županiji iz TOMAS studije za 2017. godinu. koji se daju u nastavku (Glavni plan razvoja turizma SDŽ 2017-2027 nažalost ne donosi ove podatke).

dob (godina)	% ispitanika
do 25	9
26-35	26
36-45	30
46-55	20
56 i više	15

Tablica 20 - Karakteristike turista Splitsko-dalmatinske županije

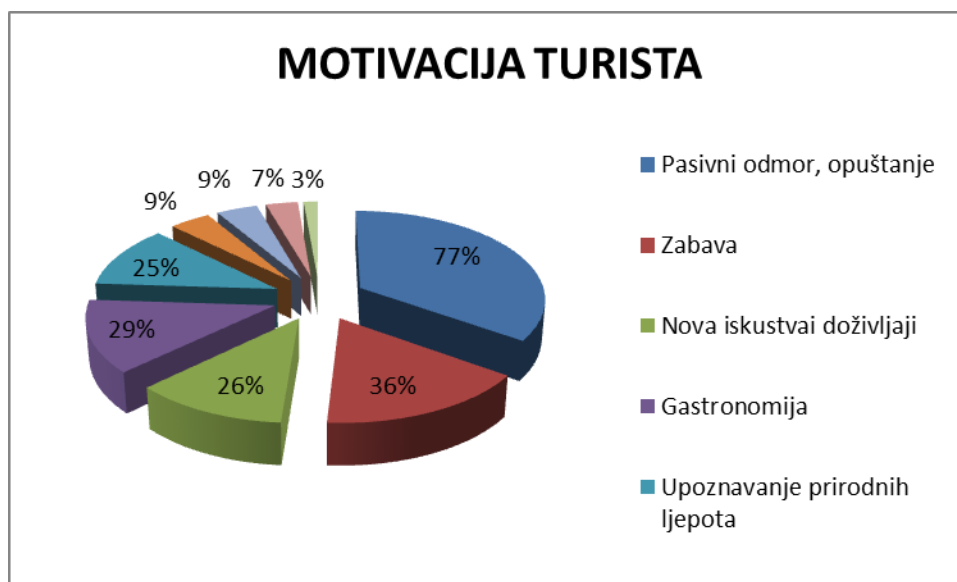
stupanj obrazovanja	% ispitanika
osnovna škola	1
srednja škola	31
VŠS	30
prvostupnik	19
VSS	36
magisterij	9

Tablica 21 - Karakteristike turista Splitsko-dalmatinske županije

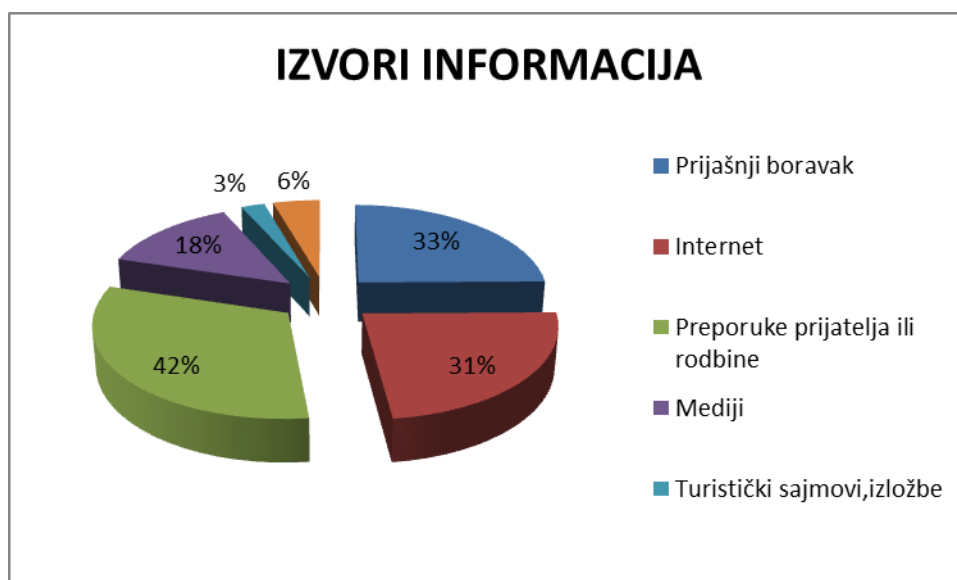
mjesečni prihod (€)	% ispitanika
1000-2000€	52

2000-3000€	29
više od 3000€	19

Tablica 22 Karakteristike turista Splitsko-dalmatinske županije



Slika 9 Primarni motiv dolaska u destinaciju



Slika 10 način informiranja o mjestu odmora

Ronjenje



Razgledavanje znamenitosti



Odlazak na izlete

Izleti u nacionalne parkove

Posjet koncertima, lokalnim zabavama

Odlazak u muzeje, kazališta, izložbe, priredbe

Odlazak na ples/disco

Odlazak u kupnju

Sportovi na vodi

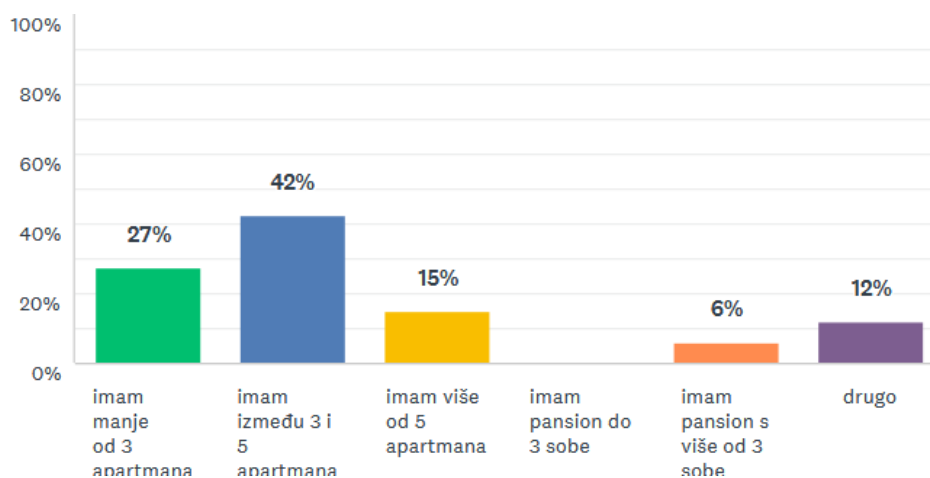
Ribolov

Aktivnosti u SD županiji

8.2.2. Stavovi stanovništva Tučepi o turizmu

Sa željom da se saznaju mišljenja vanjskih dionika, a u duhu participativnog pristupa, sastavljen je online upitnik od 10 pitanja relevantnih za izradu strategije razvoja turizma. Anketa je distribuirana kao sponzorirana objava na društvenim mrežama Facebook i Instagram. Ciljana publika je definirana kao punoljetna, obaju spolova, živi u Tučepima i najužem radijusu oko mjesta te govori Hrvatski jezik. Tijekom dva tjedna su sudjelovala 34 ispitanika s nešto više od 50 postotnom prosječnom popunjenošću upitnika.

Prvo pitanje je trebalo dati uvid u strukturu ispitanika, gledajući veličinu i vrstu smještajnih kapaciteta kojima raspolažu. Preko dvije trećine ispitanika su iznajmljivači apartmana s do 5 smještajnih jedinica.

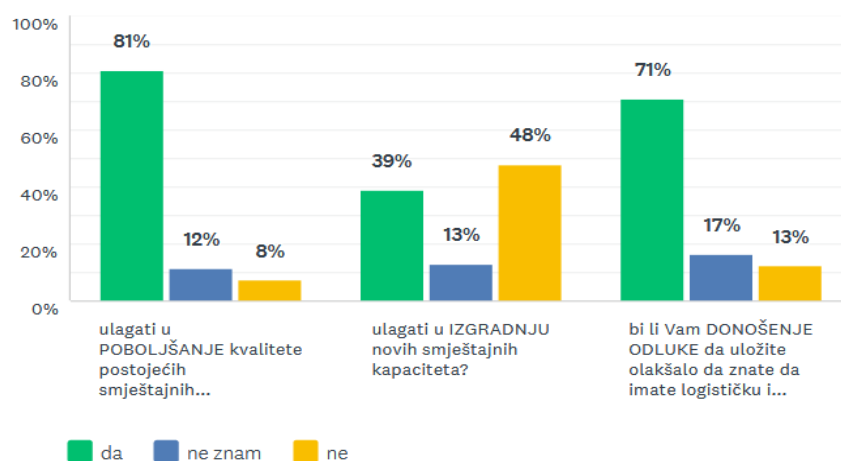


Slika 11 – Struktura ispitanika po vrsti smještaja koji nude

Drugo pitanje je uzelo u obzir Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine

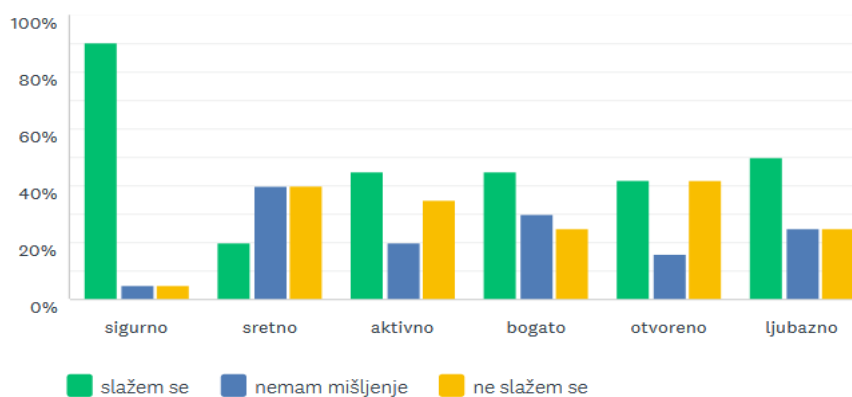
koju je donio Hrvatski sabor. Neke od mjera turističke politike su nacionalni program razvoja malih obiteljskih hotela i nacionalni program unaprjeđenja obiteljskog smještaja. Jedan od glavnih ciljeva je prerastanje dijela obiteljskog smještaja u male obiteljske hotele, pansione i difuzne hotele. Drugi je efikasnija komercijalizacija kapaciteta obiteljskog smještaja.

Pitanja ispitanicima su bila planiraju li u sljedećih 5 godina ulagati u poboljšanje kvalitete postojećih ili izgradnju novih smještajnih kapaciteta te bi li im donošenje odluke o ulaganju olakšalo saznanje da će im lokalne vlasti pružiti logističku potporu. Ogromna većina ispitanika je svjesna važnosti podizanja kvalitete smještajnih kapaciteta dok ih manje od pola namjerava povećavati smještajni kapacitet. Važan podatak je da bi velikoj većini ispitanika značila logistička podrška od strane Općine.



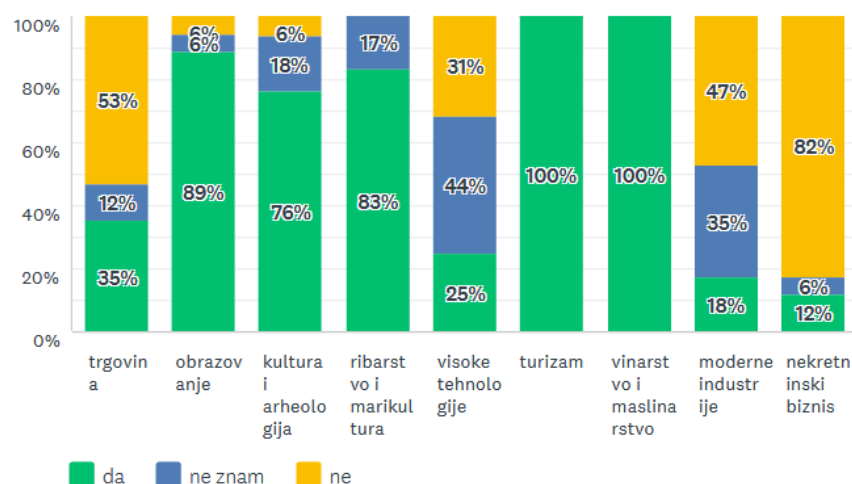
Slika 12 – Mišljenje o ulaganjima u smještajne kapacitete

Mišljenja su podijeljena o karakteristikama stanovništva općine, ali se svi ispitanici slažu oko tvrdnje da Tučepi krasi sigurnost.



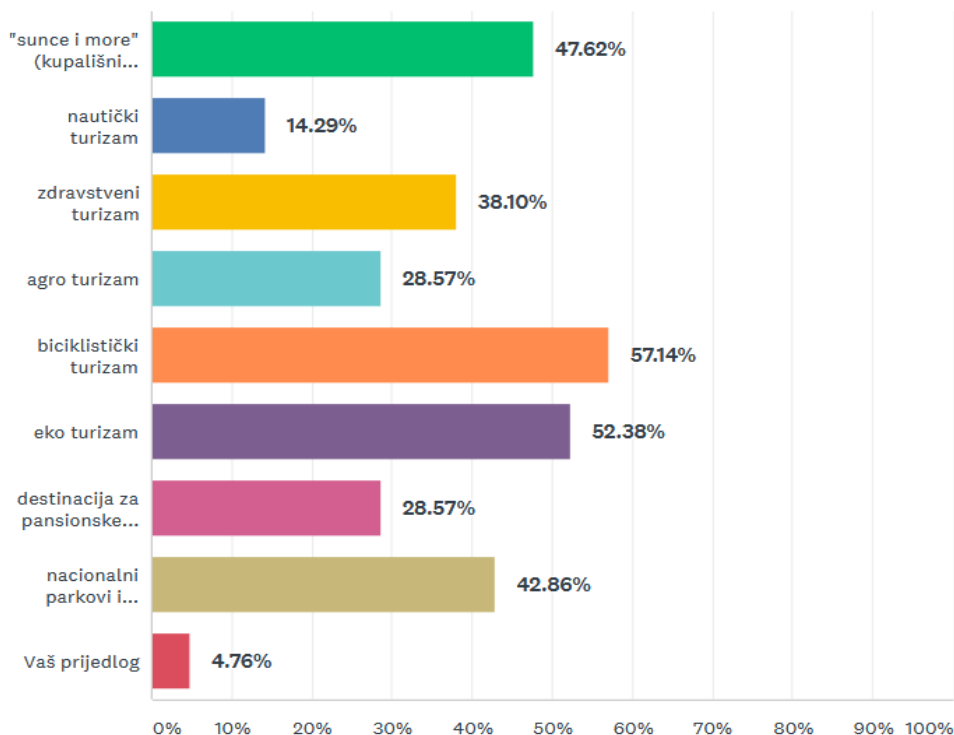
Slika 13 Karakteristike stanovništva

Na pitanje koji sektori bi trebali biti pokretači razvoja općine Tučepi skoro svi ispitanici su se složili da bi to trebali biti: turizam, obrazovanje, ribarstvo i marikultura, vinarstvo i maslinarstvo te kultura i arheologija. Mišljenja su podijeljena u vezi trgovine i modernih industrija, a zanimljivo je da vrlo veliki postotak ispitanika misli da to ne bi trebao biti nekretninski biznis.



Slika 14 – Pokretači razvoja općine

Većina ispitanika se slaže da bi Tučepi treba temeljiti svoju viziju razvoja turizma na: biciklističkom i eko turizmu, korištenju resursa obližnjih nacionalnih parkova i parkova prirode te klasičnom konceptu "sunce i more" odnosno kupališnom turizmu. Dio misli da bi među temeljima turizma trebao biti zdravstveni i agro turizam, te da bi se Tučepi trebali profilirati u destinaciju za pansionerske goste koji su spremni platiti posebne usluge. Također je zanimljivo da vrlo mali postotak ispitanika vidi priliku za Tučepi u nautičkom turizmu.



Slika 15 – Temelji razvoja turizma

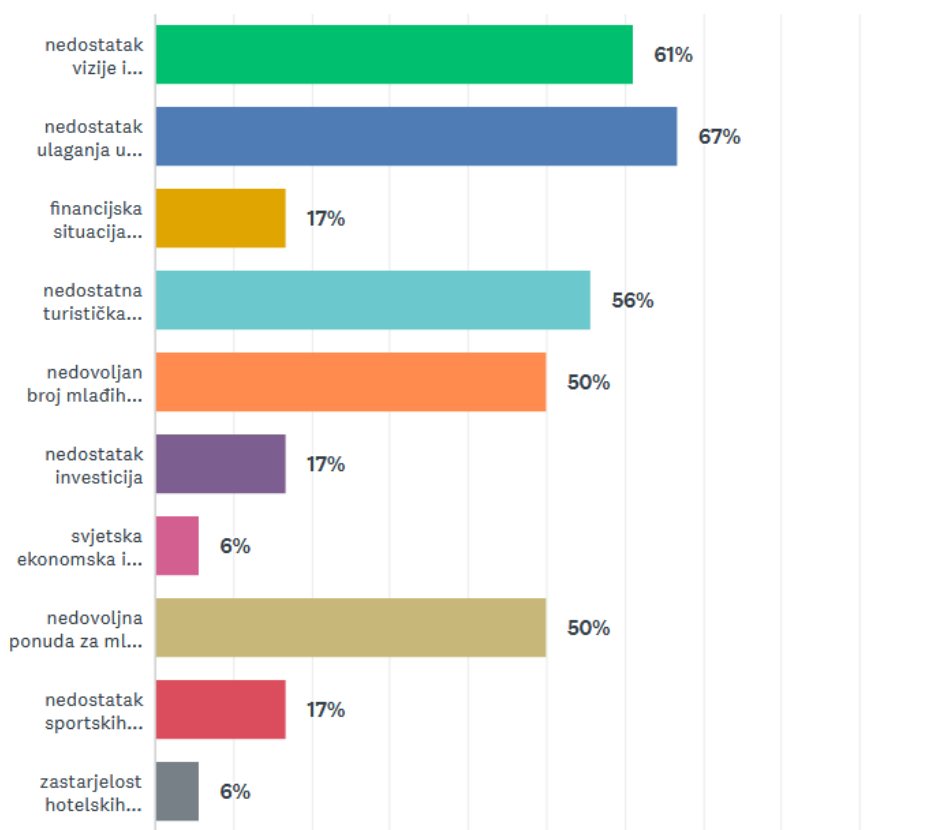
Zanimljivo je i viđenje ključnih barijera za razvoj turizma Tučepi. Oko dvije trećine ispitanika prepoznaje: nedostatak dodatnih sadržaja, nedostatan ulaganje u izvansezonske sadržaje,

izostanak vizije i dogovora, nedostatak educiranih kadrova te izostanak razvoja karakterističnih i originalnih turističkih proizvoda.

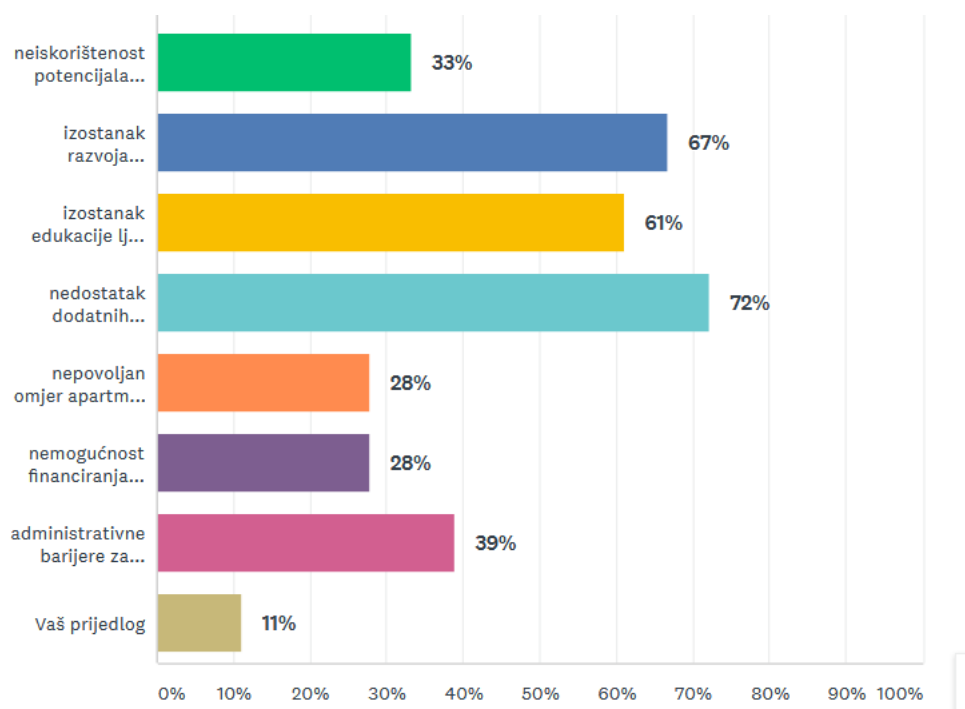
Više od polovice ispitanika kao prepreku razvoju turizma vidi: nedostatnu turističku infrastrukturu, nedovoljan broj mlađih obrazovanih kadrova, nedovoljnu ponudu za mlade turiste i administrativne barijere za projekte (komplicirane procedure za dozvole, koncesije, tehničke i sigurnosne uvjete i sl.)

Značajan postotak vidi barijeru u neiskorištenosti potencijala zdravstvenog turizma, nepovoljnom omjeru apartmana i pansionске ponude te nemogućnosti financiranja privatnih projekata.

Manji postotak ispitanika vidi prepreku u: financijskoj situaciji općine Tučepi, nedostatku investicija, svjetskoj ekonomskoj i financijskoj krizi, nedostatku sportskih terena i zastarjelosti hotelskih kapaciteta.



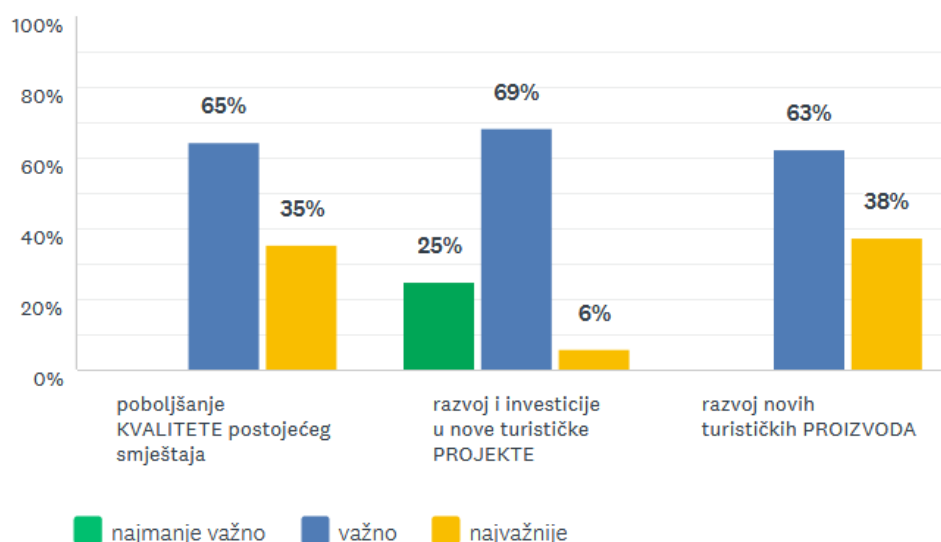
Slika 16 Ključne barijere razvoju turizma općine, prvi dio



Slika 17 Ključne barijere razvoju turizma općine, drugi dio

Prilikom ocjene prioriteta djelovanja na intenzivnijem razvoju turizma općine skoro svi ispitanici su se složili da najveći prioritet imaju podizanje kvalitete postojećeg smještaja i razvoj novih turističkih proizvoda

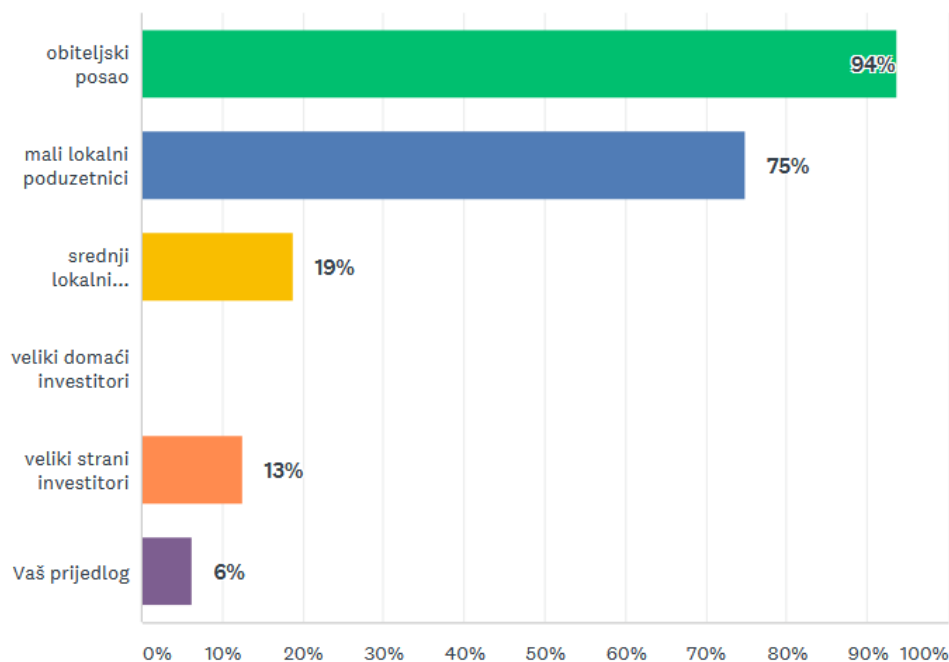
Velika većina ispitanika smatra da je to i razvoj i investicije u nove turističke projekte, ali značajan dio ispitanika (25%) smatra da to i nije toliko važan smjer.



Slika 18 Prioritetne akcije razvoja turizma

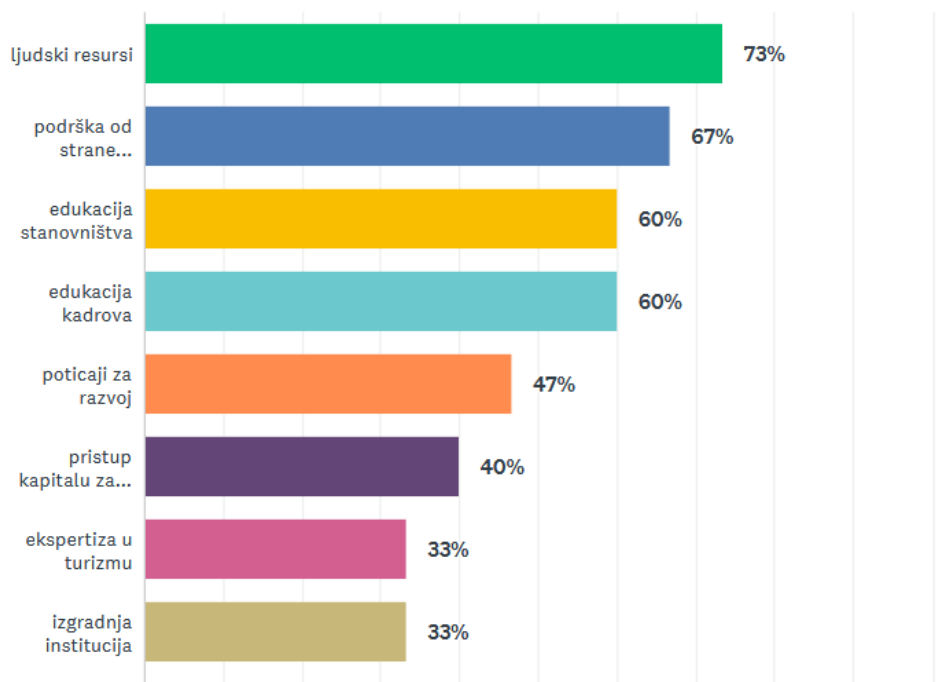
Kao nositelje razvoja i rasta turizma Tučepi ispitanici vide obiteljske poslove i male lokalne poduzetnike. Manji dio ispitanika misli da bi to mogli biti srednji lokalni poduzetnici i veliki

strani ulagači.



Slika 19 – Nositelji razvoja i rasta turizma u Tučepima

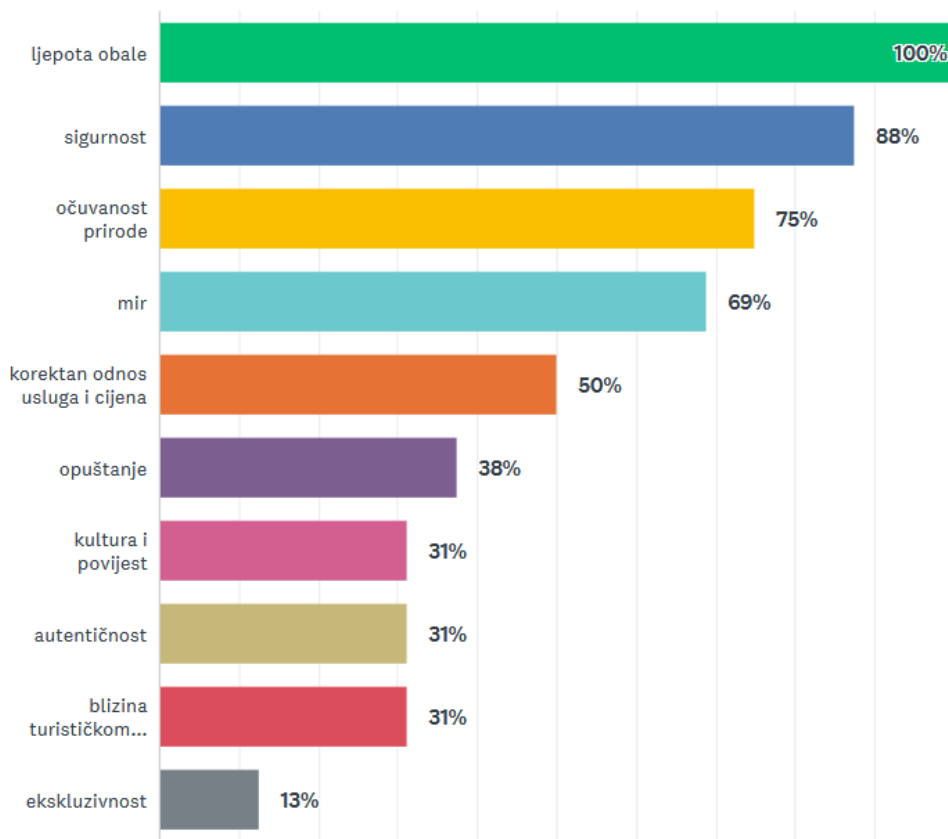
Ključni preduvjeti za razvoj i rast turizma općine su: ljudski resursi, podrška institucija, edukacija stanovništva i turističkih kadrova. Prepoznati su i poticaji za razvoj te pristup kapitalu za ulaganje uz ekspertizu u turizmu i usporednu izgradnju institucija.



Slika 20 Ključni preduvjeti za razvoj i rast turizma

Ključni atributi Tučepi, prema mišljenju više od polovice ispitanika su: ljepota obale, sigurnost i mir, očuvanost prirode te korektan odnos usluga i cijena.

Značajan dio ispitanika je prepoznao: vrijednost opuštanja, povijesti i kulture, autentičnosti, i blizinu turističkim tržištima. Manji dio smatra da su Tučepi ekskluzivni.



Slika 21 Ključni atributi općine Tučepi

8.3. POTRAŽNJA PREMA AKTIVNOSTIMA - OBLICI TURIZMA

U skladu s temeljnim smjernicama iz Strategije razvoja turizma RH i Glavnim planom razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije, obradit će se neki od specifičnih oblika turizma temeljenih na motivima dolazaka u destinaciju.

8.3.1. *Kupališni turizam – proizvod sunce i more*

Najvažniji motiv turista za dolazak u Tučepi je uživanje u suncu i moru. Ujedno je plaža i temeljni element koji utječe na odabir destinacije. Kupališni je turizam ograničen prije svega klimatskim faktorima – odnosno za njegov razvoj potrebno je da temperatura mora prelazi 18°C. Na području Tučepi ovaj kriterij je zadovoljen od kasnog proljeća do kasne jeseni (od svibnja do studenog), ali je kupališni turizam zbog drugih klimatskih, ali i institucionalnih faktora najrazvijeniji od lipnja do rujna (kada se u kolovozu dosežu prema podacima Državnog hidrometeorološkog zavoda i prosječni maksimumi temperature mora od 24,7°C). Stoga je ovaj oblik turizma iznimno sezonalan i poprima elemente masovnosti. Kako je ovo prvi motiv dolaska, tako se i u podacima o dolascima i noćenjima u Tučepima i Splitsko-dalmatinskoj županiji jasno vidi sezonska komponenta koju čine ovako motivirani turisti.

Usprkos razvojnim inicijativama i isticanju prioriteta smanjenja sezonalnosti i razvoja drugih proizvoda, udio sunca i mora u ukupnom hrvatskom turističkom proizvodu već godinama ne pada ispod 85% fizičkog volumena s nešto manjim udjelom u prihodima (75% do 80%), s obzirom na njegovu prosječno nižu rentu uzrokovanu velikim kapacitetima obiteljskog smještaja u kućanstvima.

Problem koji se s tim javlja svakako je i prihvatni kapacitet u vršnim mjesecima kupališne sezone (srpanj i kolovoz). Iznimno visoka turistička gustoća i intenzivnost dovode ne samo do ekoloških problema, nego i do problema u fizičkoj i socio-kulturnoj snošljivosti. Promatrano kroz kategorije fizičkog prihvatnog kapaciteta plaža u kojima je kao donja prihvatna razina ugodnog boravka na plaži definirana kao 5 m²/kupaču (Yepes, 2010.), te se ovisno o vrsti plaža, bioraznolikosti i sl. elementima problemi se mogu samo povećati.

Stoga je važno napraviti inventarizaciju plaža, definirati njihovu vrstu i karakteristike, procijeniti ugroženost s obzirom na položaj i turističke aktivnosti u njihovoj blizini, proračunati prihvatni kapacitet (fizički, ekološki i socio-kulturni). Sukladno dobivenim rezultatima potrebno je definirati i načine upravljanja plažama tako da dijelove plaža koji su trenutno na nižoj razini prihvatnog kapaciteta zbog svoje neuređenosti, nedostupnosti ili nepromoviranosti dodatno opteretiti s turistima, s druge strane dio plaža koji su prešli razinu prihvatnog kapaciteta ograničavajućim metodama kao što su povišenje cijene ulaznica ili usluga na plaži, ograničavanjem ulaska i boravka na plaži posebno u vremenu dnevnih najvećih gužvi (ovisno o sunčevom izlasku i zalasku) i sl.

Sezonalnost ovog oblika turizma je nemoguće izbjeći, stoga je negativne učinke masovnosti koje ovaj oblik turizma nosi sa sobom potrebno stalno pratiti i sukladno rezultatima poduzimati mjere za njihovo suzbijanje ili popravljavanje. No, najvažnije je navedeni oblik turizma oplemeniti ponudom usluga iz komplementarnih oblika turizma. Na taj način sam proizvod „sunce i more“ dižemo na višu razinu usluge i omogućujemo povećanje prihoda, zaposlenosti i drugih ekonomskih učinaka od ovog turističkog proizvoda.

8.3.2. *Kulturni turizam*

Neupitno je da je na državnoj razini, kao i u nizu destinacija, u posljednjih 10 godina mnogo učinjeno na razvoju ove grupe proizvoda, ponajviše zahvaljujući donošenju državne strategije razvoja kulturnog turizma, ali i sustavnom radu na kreiranju regionalno i globalno prepoznatih događanja i pojačanom otvaranju kulturnom turizmu od strane sve većeg broja pojedinačnih destinacija. Ključne barijere daljnjem rastu treba tražiti u sustavu komercijalizacije (prije svega u integriranju u svjetske sustave), a potom i u sustavu destinacijskog upravljanja kojim bi se kulturni sadržaji na pravi način integrirali u pozicioniranje i isporuku ukupnog doživljaja na razini pojedinih destinacija. Posebno relevantni proizvodi kulturnog turizma za uključuju: (i) gradski turizam, (ii) turizam baštine, (iii) turizam događanja, (iv) kreativni turizam te (v) vjerski turizam.

Kao temeljni motiv odabira Splitsko-dalmatinske županije, kao destinacije, 1,2 % turista navelo je upoznavanje drugih kultura i običaja, te još 1 % navodi kulturna događanja i sadržaje kao primarni razlog svog odabira destinacije, te kulturne i sakralne spomenike 0,8% turista navodi kao primarni motiv odabira destinacije. Kulturni turizam smatra se turizmom specijalnih interesa te se definira kao posjete osobe izvan njihova stalnog mjesta boravka, motivirane u cijelosti ili djelomično interesom za povijest, umjetnost, naslijeđe ili stil života lokaliteta, regije, grupe ili institucije. Tom definicijom kultura obuhvaća i tzv. opipljivu kulturu – muzeje, galerije, koncerte, kazališta, spomenike i povijesne lokalitete, ali i neopipljivu kulturu poput običaja i tradicije. Istovremeno, po definiciji, da bi se turisti smatrali kulturnim turistima, oni bar djelomično moraju biti motivirani željom da sudjeluju u kulturnim aktivnostima. Svjetska turistička organizacija (UNWTO) ustanovila je da kulturni turizam čini 37% ukupnog turizma, sa stopom rasta od 15% godišnje. Dakle, osim turista koji su kao prvi motiv naveli elementa kulture još 21,1 % kao dodatni motiv odabira destinacije navode upoznavanje drugih kultura i običaja, potom kulturno sakralne znamenitosti (15,7%) i kulturna događanja i sadržaje (17,8%). Iako je mali broj turista kojima je kultura bila temeljna motivacija (vidjeti raniju analizu motiva dolaska u SDŽ) za odabir destinacije, jasno je da je kulturna ponuda, uključena u turistički proizvod, ključ koji potiče turiste za odabir destinacije za odmor.

Iako je kulturna ponuda relativno dobro razvijena u Splitsko-dalmatinskoj županiji, nažalost još uvijek nije kvalitetno implementirana u turistički proizvod. Turisti su u istraživanjima iskazali nezadovoljstvo različitim elementima koji su sastavnica kulturno-turističkog proizvoda – prezentacija kulturno-sakralne baštine, kvaliteta označavanja znamenitosti, raznolikost kulturnih manifestacija, kvalitetom informacija o kulturnim i zabavnim događanjima. Nadalje u okvirima fokus grupa istaknuto je radno vrijeme kulturnih i sakralnih institucija kao jedna od ograničavajućih faktora razvoja kulturnog turizma, potom se definiralo nedostatan korištenje kulturnih resursa koje županija posjeduje, a nalaze se izvan turističkih središta županije.

Kako bi se dalje razvijao ovaj oblik turizma, potrebno je osuvremeniti njihovu prezentaciju, prilagoditi njihovo radno vrijeme potrebama turista i u konačnici razviti turistički proizvod zasnovan na ovim resursima i uključiti ga u jedinstvenu ponudu destinacije. Također ne treba zaboraviti da se kulturni turizam ne svodi samo na posjećivanje muzeja i građevina, nego je to konzumiranje načina življenja destinacije.

Gastroturizam je važna sastavnica kulturnog turizma. Gastronomija predstavlja jednu od temeljnih karakteristika koji obilježavaju jednu kulturu. Na povratku autohtonim jelima i pićima destinacije se temelji razvoj gastroturizma kao specifičnog oblika turizma. Riječ je o

obliku turizma u kojemu motivacijski faktor dolaska u neku destinaciju predstavlja uživanje u lokalnoj hrani i piću. Ovaj oblik turizma bilježi snažan rast u posljednjim godinama. Temeljem provedenog istraživanja svega 0,6 % turista u Splitsko-dalmatinskoj županiji iskazalo je da je uživanje u jelu i piću primarni motiv njihova dolaska u destinaciju, no 34,1% iskazao je uživanje u jelu i piću kao jedan od motiva za odabir ove turističke destinacije. U okviru brendiranja destinacije upravo je ponuda hrane i piće jedan od temeljnih elemenata za diversifikaciju.

Poticanje posluživanja autohtonih jela i pića, stvaranje cesta maslinovog ulja, vina, sira ili pršuta predstavljaju mogućnost poboljšanja ponude drugih turističkih proizvoda, ali i zasebnog turističkog proizvoda koji je sezonski neosjetljiv. Uz to gastroturizam predstavlja element ponude zbog kojeg bi 28,1% turista došlo u destinaciju i kada nema mogućnosti kupanja.

8.3.3. SPECIFIČNI OBLICI TURIZMA U RURALNIM PODRUČJIMA

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO) pojam ruralni turizam koristi se kada je ruralna kultura ključna sastavnica proizvoda koji se nudi. Navedeni se oblici turizma temelje na tipu aktivnosti kojima se posjetitelji bave u ruralnim područjima, što vodi u određivanje različitih tipova turizma, kao što su: agroturizam, ekoturizam, „zeleni“ turizam, turizam baštine i turizam vezan uz prirodu i dr., a ujedno uključuje upoznavanje življenja u lokalnoj zajednici u idiličnoj i opuštenoj atmosferi u kojoj se doživljava toliko željena autentičnost destinacije. Nakon kupanja i sunčanja, najčešći primarni motiv dolaska turista u Splitsko-dalmatinsku županiju su nova iskustva i doživljaji, a 3,6 % turista uz to kao primarni motiv navodi razgledavanje nacionalnih parkova i prirodnih ljepota. Kao jedan od najvažnijih elemenata koji utječu na odabir destinacije su mir i zelenilo (s ocjenom utjecaja 74/100). Promatranje ptica i životinja kao jedan od motiva dolazaka u Splitsko-dalmatinsku županiju istaknulo je 8,5% gostiju. Tučepi prema analizi atrakcijske osnove imaju što za ponuditi za razvoj oblika turizma koji se odvijaju u ruralnim područjima, posebno eko i agro turizma.

Minimalan utjecaj na okoliš, poštivanje kulture domaćina, maksimalna dobrobit lokalnog stanovništva i maksimalizacija zadovoljstva gosta su temelji eko-turizma (Hetzer, 1965.). Eko turizam se lako vezuje za druge oblike turizma pa tako Fennell (2003.) navodi „Ekoturizam je održiv, na prirodnim resursima utemeljen, oblik turizma koji je prvenstveno fokusiran na doživljaj i učenje o prirodi, etičan je, niskog utjecaja na okoliš, nije potrošački usmjeren, ali je lokalno orijentiran. Odvija se u prirodno atraktivnim prostorima te doprinosi očuvanju i zaštiti tih područja. Eko-turizam povezuje s kulturnim i pustolovnim turizmom (ujedinjujući ih u ACE turizma – adventure, cultural and eco tourism)“. U okvirima Splitsko-dalmatinske županije nalazi se park prirode Biokovo. U neposrednoj blizini županije nalaze se i nacionalni parkovi Krka, Mljet te PP Lastovsko otočje. Osim ovih zaštićenih dijelova prirode, Splitsko-dalmatinska županija u cjelini ima relativno očuvane prirodne prostore. Stoga razvoj turizma u budućnosti treba temeljiti na održivosti – ekološkoj, ekonomskoj i socio-kulturnoj.

Najatraktivniji oblik ruralnog turizma je boravak na turističkom, seoskom, obiteljskom gospodarstvu (TSOG) ili kako ga se u marketinške svrhe najčešće naziva – agroturizam. Karakteristike ovog oblika ruralnog turizma su da se odvija na radno aktivnom seljačkom gospodarstvu (npr. registriranom u obliku TSOG, obrta, trgovačkog društva) u kojem se nude usluge smještaja, prehrane i razne aktivnosti, od sudjelovanja u poljoprivrednim radovima do sporta i ostalih raznih dokoličarskih aktivnosti. Objekt turističkoga seljačkoga domaćinstva

funkcionalna je cjelina na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu u kojem se gostima, ovisno o vrsti, pružaju ugostiteljske usluge pripremanja i usluživanja jela, pića i napitaka uobičajenih za kraj u kojem se nalazi seljačko domaćinstvo iz poljoprivrednih proizvoda pretežito vlastite proizvodnje, usluge smještaja i ostalo ovisno o vrsti ugostiteljskih usluga koje domaćinstvo pruža. Turistička seljačka domaćinstva često uz osnovnu ponudu nude i razne rekreativne i edukativne aktivnosti, ovisno o vlastitim mogućnostima i potrebama gostiju, i to: organizirani izleti u prirodu, vožnja biciklom, učenje kuhanja tradicionalnih jela, tečajevi za kušanje maslinovog ulja i/ili vina, sudjelovanje u poljoprivrednim radovima (berba maslina, grožđa i sl.), te razne druge aktivnosti. Ovakve aktivnosti dodatno obogaćuju ponudu obiteljskog gospodarstva i nerijetko gosti dolaze ciljano na određeno gospodarstvo zbog želje za sudjelovanjem u određenim rekreativnim ili edukativnim aktivnostima.

U eri i na mjestima masovnog turizma, čemu se obalni pojas Tučepi približava dolazi polako do pornografije identiteta, lažljive skalamerije pod krovom spektakla za turiste — noći flamenca za hotelske grupe, fado u restoranu koji je zakupila agencija, derviši koji na željezničkoj postaji plešu, noći Dioklecijana u Splitu, inscenirane bitke gusara i Rimljana, ribarske večeri s ribarima u prugastim majicama koji s drvenih barki istovaruju zamrznute skuše. U rafiniranijim verzijama, u emancipiranim enklavama postmodernog turizma, to trošenje egzotike zadobiva drugi oblik i postaje „**brendiranje kroz identitet**”: **ceste maslinovog ulja, tartufi u Istri, talijanske cooking and walking tours, slovenski agroturizmi.**

Glavne potrebe za razvoj ruralnog turizma uglavnom se vezuju uz financiranje, marketing, arhitektonske usluge te konzultantske usluge (etnolog, poslovni savjetnik, stručnjak za uređenje interijera i okoliša). Osim ovih razvojnih potreba također je važno ulaganje u ljudske kapacitete jer upravo o kvalitetnom turističkom kadru ovisi uspjeh u turizmu. Budući da turizam u ruralnim područjima nije uobičajena, tradicionalna djelatnost, potrebno je organizirati stručna usavršavanja djelatnika u ruralnom turizmu za strane jezike, korištenje ICT-a, ugostiteljstvo, marketing i ostale edukacije kojima se može unaprijediti kvaliteta ruralno-turističke ponude.

8.3.4. NAUTIČKI TURIZAM

Ovaj oblik turizma spada u već specifične oblike turizma koje Tučepi nude. Nautički turizam je ukupnost odnosa i usluga koji nastaju povremenim i dobrovoljnim promjenama boravišta plovilom bez profesionalnih i poslovnih motiva. Marine predstavljaju najkvalitetniji dio ponude u nautičkom turizmu. Ovaj oblik turizma bilježi stalan rast broja plovila kako u Hrvatskoj tako i u svijetu i za razliku od drugih oblika turizma nautička potražnja značajno nadmašuje nautičku ponudu. Uz to prosječna potrošnja nautičara je značajno veća (ovisno o izračunima i do 50%) od potrošnje prosječnog turista. Splitsko-dalmatinska županija zajedno sa Šibensko-kninskom županijom raspolaže najpoželjnijim arhipelagom za plovidbu na Jadranu. Kornatsko otočje zajedno sa splitsko-dalmatinskim otocima pruža mogućnosti za razvoj nautičkog turizma. U razvoju nautičkog turizma, prije svega potrebno je podići kvalitativnu razinu turističke usluge, pretvarajući marinu u marinu najviše kategorije. Nadalje je nužno osmisлити cjeloviti turistički nautički proizvod kojim bi se gostu osmislila ruta i događanja na toj ruti uz kvalitetnu dodatnu ponudu usluga drugih specifičnih oblika turizma. Ako Tučepi žele dalje razvijati nautički turizam onda je stvaranje motiva za dolazak u Tučepi posebno važno. Naime, Tučepi se nalaze relativno daleko od međunarodnog aerodroma u Splitu i ne nalaze se na nekoj od ruta koje biraju nautičari (Hvarski i Brački kanal nisu

nautički interesantni kao vanjski jadranski otoci i uvale).

Sljedeći element, koji je potrebno unaprijediti u okviru nautičkog turizam, jest servis plovila koja su smještena na godišnjem vezu u marinama. Trenutno servis plovila u marini Tučepi ne postoji. Učinak unaprjeđenja servisa je dvostruk – očuvanje male brodogradnje kao izvornog zanata ovog područja i pridobivanja boljih plovila na godišnji vez s osiguranim servisom u zimskom periodu. Nautički turizam, iako ima jednu uslugu koja nema sezonsku osjetljivost, a to je godišnji vez (i suhi vez na kopnu) ipak je, ukoliko se promatra trend dolazaka nautičara na plovila, iznimno sezonski osjetljiv, naime preko 80% noćenja se ostvaruje od lipnja do rujna, bez obzira na to što je Jadransko more pogodno za plovidbu ožujka do studenog. Stoga je potrebno produžiti sezonu i u ovom obliku turizma. Temeljem Strategije razvoja nautičkog turizam u Republici Hrvatskoj i prostornog plana Splitsko-dalmatinske županije definirani su i prostori za razvoj novih marina kako bi se udovoljilo stalnom porastu potražnje. Tučepi bi opreznim proširenjem postojeće marine povećali atraktivnost marine i možda dobili neku charter flotu koja bi odabrala Tučepi za svoju bazu. Suha marina u okviru komunalno servisne zone ili neposredno do nje je bitan preduvjet za organizirani razvoj nautičkog turizma, a prikladan prostor za tu svrhu Tučepi imaju. Dubina mora na mjestu na kojem je planirano proširenje lukobrana prelazi optimalnih 6m tako da je malo vjerojatno da bi se privatni investitor upustio u tu investiciju (ekonomika ekonomski uspješne marine je jednostavna: povoljna lokacija za dolazak nautičara i smjene posada, dubina mora na lukobranu do 6m, 350 ili više vezova i suha marina s kompletnim uslugama održavanja).

8.3.5. MICE TURIZAM

MICE (Meetings, Incentives, Congresses and Exhibitions), proširuje područje ponude klasičnog kongresnog turizam na izložbe, sastanke, poticajna putovanja, seminare, stručna usavršavanja, teambuildinge i slično. Ovaj oblik turizma bilježi slab sezonski utjecaj, te je njegovo odvijanje u vršnoj kako ljetnoj tako i zimskoj sezoni gotovo zanemarivo. Stoga njegov razvoj u područjima u kojima su razvijeni drugi sezonski osjetljivi oblici turizma više no poželjan jer se na taj način popunjavaju postojeći smještajni kapaciteti u vremenu izvan glavne sezone. Ovaj oblik turizma bilježi stalan rast broja gostiju prije svega uvjetovanog globalizacijskim procesima. Neka istraživanja pokazuju da ovaj turizam čini i do četvrtine ukupno ostvarenih svjetskih turističkih prihoda.

Razvoj MICE destinacije snažno je ovisan o prometnoj povezanosti destinacije, kvaliteti i broju kongresnih centara. Osim smještajnih kapaciteta i dvorana/prostora za odvijanje programa ovog oblika turizma iznimno je važna ukupna ponuda destinacije. Ovi gosti su većinom visokoobrazovani, većih platežnih mogućnosti s jasno specificiranim zahtjevima koje destinacija mora posjedovati. Smještajni kapaciteti koje ovi turisti zahtijevaju su hoteli kategorizirani s 4 i 5 zvjezdica. Prostori u kojima se odvija program konferencija, kongresa, sastanaka i sl. mora biti multifunkcionalan i prilagođen različitim veličinama i vrstama skupina koje će konzumirati ove usluge. Proces praćenja rasporeda tema na kongresima svaki sudionik ostvaruje sukladno svojim preferencijama, ali sami programi traju i po 14 sati te je praćenje događanja iznimno naporan posao. Stoga je u destinaciji potrebno razviti kongresni široke lepeze wellness ponude i aktivnog odmora s mnoštvom sportskih sadržaja i organiziranih izleta s ciljem upoznavanja lokalnih i lako dostupnih mjesta.

Glavna barijera rastu ovog proizvoda je nedostatak kongresne infrastrukture (kongresni centri) i još uvijek nekonkurentan sustav upravljanja i komercijalizacije proizvoda.

Uklanjanjem ovih nedostataka mogao bi se izabranim nišnim tržištima naći veći prostor za kvalitetniji razvojni iskorak. Blue Sun hoteli u Tučepima povremeno organiziraju manje kongrese (jedan od autora ove studije je bio sredinom ožujka 2016. godine na jednom od takvih kongresa za 150 osoba). Ovaj oblik turizma počiva na hotelima u Tučepima no dostupnost sadržaja izvan hotela je također nužan (rad restorana, kafeterija, sportskih sadržaja i sl.).

CIKLO TURIZAM

Trend koji se već dvadesetak godina snažno udomaćio u središnjoj i zapadnoj Europi u posljednjim godinama se prenosi i u Hrvatsku. Cikloturizam predstavlja oblik turizma u kojem se putovanje poduzima radi uživanja u vožnji biciklom i na taj način upoznaje područje u kojem se boravi. Cikloturist je osoba kojoj je motiv za putovanje relaksacija i opuštanje, zdrav život i boravak u prirodi. Ove turiste možemo podijeliti na dvije glavne kategorije: izletnike koje iz primarne destinacije rade izlete na biciklu i cikloturiste kojima je bicikl glavno prijevozno sredstvo na turističkom putovanju.

8.3.6. *AVANTURISTIČKI TURIZAM*

Ljudska potreba za uzbuđenjem rezultirala je razvojem specifičnog oblika turizma koji se temelji na gostovom motivu doživljaja neuobičajene i nesvakidašnje aktivnosti za vrijeme putovanja. Nema jedinstvene definicije avanturističkog turizma jer je iznimno snažna razlika u poimanju avanture među različitim turistima. Sudionici pustolovine dobrovoljno se stavljaju u poziciju gdje vjeruju da stupaju u nepoznato, gdje će se suočiti s izazovima i gdje će otkriti ili dobiti nešto vrijedno iz iskustva. Takvo stanje temelji se na individualnoj percepciji sebe i situacije, i stoga je pustolovina jedinstvena za svaki predmet i osobu. Ono što je pustolovina za jednu osobu, ne mora biti pustolovina za drugoga. Tu pustolovina postaje osobno iskušenje, više temeljeno na emocionalnoj i duševnoj percepciji nego fizičkoj sposobnosti. Danas se najčešće pod avanturističkim turizmom podrazumijeva bavljenje nekim od ekstremnih sportova za vrijeme turističkog boravka u destinaciji. No, razina ekstremnih sportova koje se konzumiraju u okviru ovog oblika turizma može se podijeliti ovisno o zahtjevnosti samih pustolovina počevši od blage (naziva „soft pustolovina“) do teške („hard pustolovine“) pustolovine. Te kategorije, uključuje različite stupnjeve „izazova, nesigurnosti, postavljanja prisnosti, osobne sposobnosti, intenziteta, trajanja i percepcije kontrole“. Sukladno podacima TOMAS istraživanja (2011 i 2017) 15,6% turista u Hrvatskoj su prakticirali neki oblik avanturističkog sporta za vrijeme boravka u destinaciji. U okviru istraživanja stavova turističke potražnje u Splitsko dalmatinskoj županiji 0,7% turista iskazuje avanturističke i ekstremne sportove kao glavni motiv odabira destinacije, dok ih 11,6% turista iskazuju kao dodatni motiv odabira destinacije.³

³ Glavni plan razvoja turizma SDŽ 2017-2027 autori IZT

9. SWOT analiza turizma u Tučepima

Snaga • ljepota prirode i krajolika • osobna sigurnost gostiju • tradicija u turističkoj djelatnosti • lojalni gosti • konkurentan proizvod „sunce i more“ • kvalitetan obiteljski turizam • mediteranski stil življenja • korektna infrastruktura (komunalije, struja, Internet) • velik udio privatnog smještaja • povoljni klimatski uvjeti • dobra prometna povezanost (autocesta, zračna luka) • niskotarifni zračni prijevoznici • turističke atrakcije • bogata flora i fauna • blizina nacionalnih i parkova prirode • postojanje prirodnih i društvenih resursa za razvoj različitih specifičnih oblika turizma: zdravstveni, nautički, gastro, avanturistički, ciklo, ruralni itd. • čisto more • mogućnost proširenja kapaciteta postojeće lučice	Slabosti • spora realizacija razvojnih planova • postojanje sivog tržišta • loša struktura smještajnih kapaciteta • nedovoljna umreženost među dionicima u turizmu • nedovoljno korištenje novih tehnologija • needucirani kadar u privatnom smještaju • neodgovarajuća kvalifikacijska struktura na tržištu rada • loša promocija i marketinška strategija • nedostatak ponude „noćnog života“ • neadekvatan sustav informiranja gostiju • nedostatak pješačkih i biciklističkih staza • nedostatak valoriziranih turističkih atrakcija • nedostatak originalnih suvenira • nedovoljno parkirnih mjesta • infrastrukturna neprilagođenost osobama s posebnim potrebama i invaliditetom • nedostatna ponuda za privlačenje gostiju više platežne moći • kratka turistička sezona • nepovoljna demografska struktura • nedovoljan kapacitet nautičkog turizma (nedovoljan broj vezova) • sadržaj ponude u marini
Prilike • postojanje strategije regionalnog razvoja • dobra turistička kampanja Vlade i Ministarstva turizma • bolja suradnja općine i regije • inicijativa osnivanja zadruga, klastera • educiranje lokalnog stanovništva • obrazovanje turističkog kadra • marketing na internetu • destinacija koje je različita od drugih (more, planine, park prirode) • produženje turističke sezone • stvaranje autohtonog proizvoda • proširenje turističke ponude: ruralni turizam, ciklo turizam, zdravstveni turizam, wellness turizam, turizam na seoskim gospodarstvima, turizam treće životne dobi i povećana potražnja za uslugama lječilišta, avanturistički turizam (rafting, biciklizam, kajak, penjanje i dr.), gastronomski turizam (ulje, vino, sir, janjetina, riba i dr.) • promjena strukture privatnih apartmana u male obiteljske hotele • poboljšanje ponude i kvalitete u nautičkom turizmu • vinske ceste, ceste maslinovog ulja, ruralni turizam • trendovi u turizmu (bliske destinacije, lako dostupne, sigurne, zaštićena priroda, visoki zdravstveni standardi)	Prijetnje • visoke takse, parafiskalni nameti, porezi i nestalna porezna politika • snažan razvoj udaljenih turističkih tržišta • rast drugih mediteranskih destinacija • nedovoljno poticanje stvaranja Hrvatske kao branda • ovisnost o vremenskim prilikama • devastiranost prostora za potrebe masovnog turizma • gubitak autohtonosti destinacije • svjetska gospodarska kriza • mogući ratni sukobi • ekološke katastrofe • preizgrađenost obale/pad atraktivnosti • neodgovarajuća zakonska, planska i ostala regulativa • poremećaji na emitivnim tržištima • klimatske promjene/nepogode • gubitak povoljnog omjera vrijednosti za novac • tromost u reakcijama na poslovne prilike

Tablica 23 SWOT analiza

10. KONCEPT RAZVOJA TURIZMA

Uvod u poglavlje

Djelatnici Alcina d.o.o. su proučili Plan ukupnog razvoja općine Tučepi 2018-2020, Glavni plan razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije 2017-2027, državne strategije razvoja turizma i nautičkog turizma.

Pri razradi ovog poglavlja su u obzir uzete formulirane ideje i ambicije općine Tučepi kao i sukladnost istih s Glavnim planom razvoja Splitsko-dalmatinske županije i državnom strategijom.

Nadalje, predloženi su prioriteti i mjere koje općina Tučepi može realizirati na svojem području te na koje barem djelomično može utjecati i imati ekonomsku korist za općinski budžet i/ili budžete građana/tvrtki koje posluju u Tučepima. PP Biokovo je u blizini Tučepi i gosti koji su u Tučepima posjećuju i troše u PP Biokovo. No Tučepi ne mogu utjecati na razvoj ovog resursa i osim minimalnih prihoda od organizacije izleta agencija koje su iz Tučepi, a organiziraju izlete u PP Biokovo, Tučepi nema znatniju korist od ovog vrijednog turističkog proizvoda.

10.1. Definicije misije i vizije

Uobičajeno je da izjave o misiji tvrtke, organizacije ili jedinice lokalne samouprave sadrže:

Definiciju trenutnog stanja i/ili svrhu postojanja organizacije

Odgovori na tri pitanja vezana za svrhu samog postojanja organizacije:

- **Što** organizacija radi
- **Tko** je je korisnik usluga/klijent
- **Kako** organizacija izvršava svoje obaveze i isporučuje svoje usluge

Misija je napisana vrlo sažeto (jedna ili dvije rečenice) i sažima trenutno stanje (jednu do tri godine od danas). Misija je toliko kratko i sažeto napisana da je svi lako pamte i mogu razumjeti, te daje logična i prihvatljiva svim sudionicima u provođenju aktivnosti organizacije.

Izjava koja opisuje viziju obuhvaća:

- Definiciju željenog budućeg stanja ili cilja; svojevrsna je mentalna slika onoga što npr. Tučepi žele postići i kako želi izgledati u budućem periodu,
- Daje uputstva i inspiraciju vezano za ciljeve organizacije koji se trebaju postići za pet, deset ili više godina
- Služi kao zvijezda vodilja svima koji učestvuju u obavljanju funkcija organizacije (u Tučepima bi to bili građani i djelatnici općinske uprave i komunalnih tvrtki)
- Formulirana je jednostavno kako bi je svi sudionici lako razumjeli i pamtili.

10.2. Misija

Turizam je društveni i gospodarski fenomen koji je razvijen nakon II svjetskog rata u obliku kakvog danas poznajemo. Na turizam utječu politički i ekonomski faktori u zemlji i inozemstvu, stoga njegov razvoj treba biti usklađen s dugoročnom nacionalnom politikom, politikama srodnih područja i sektora, ali i politikama Europske unije čiji je Hrvatska punopravni član.

Resursi koje turizam može koristiti su uvijek ograničeni no neki ipak mogu podržati masovni turizam dok u Hrvatskoj masovni turizam nije moguć. Sve inicijative i spontane aktivnosti koje u Hrvatskoj doprinose pokušajima stvaranja masovnog turizma su strateški nepromišljene i duboko pogrešne (npr. gradnja posebnog pristaništa za cruisere u Gružu i od nedavno u Splitu; Dubrovnik ne može podržati masovni turizam, a bujice turista s cruisera uništavaju mogućnost da se Dubrovnik etablira kao premium destinacija što on može biti; općenito, miješanje premium i low cost segmenta je stupidna strategija - kao kada bi u Lidlu došli na ideju prodavati Gucci/Hermes kolekcije i standardne nebrendirane proizvode koje Lidl prodaje.

Kako ne bi nastale štetne mješavine premium i masovnog turizma (Dubrovnik i danas već i Split) nužno je u cilju razvoja turizma poduzimati brojne usklađene aktivnosti svih sudionika u planiranju razvoja gradova i položaja turizma u gradu.

Tučepi su danas turistička destinacija koju karakterizira:

- dostignuta maksimalna izgrađenost (u obalnom pojasu)
- zbijena urbana jezgra (tipična za Mediteran)
- ljepota obalnog pojasa
- očuvanosti prirode
- nepovoljan omjer smještaja (dominiraju sobe u domaćinstvima i apartmani nad pansionima/hotelima; Izvor PUR (Strateški razvojni plan) općine Tučepi 2018-2020)
- prosječna kvaliteta ugostiteljske ponude
- manjak mogućnosti za sport i rekreaciju izvan ljetne turističke sezone
- mini marina i nedovoljne usluge vezane za nautički turizam (zimovanje, servis, specijalizirani dućani i sl.)

Stanovništvo i turistički djelatnici su prosječno gostoljubivi i uslužni (Hrvatska znatno zaostaje za Španjolskom, Italijom i Francuskom po vrsti i kvaliteti usluga koje se nude i koje se efikasno odrađuju).

Svako organizirano razmišljanje o trenutnom stanju turizma u Tučepima nužno nameće niz suštinskih pitanja:

- U kojoj mjeri kapitalizirati resurse Tučepi
- Kako ispravno koristiti resurse
- Koliko se efikasno koriste resursi
- Da li postoji društveni konsenzus vezano za razvoj turizma u Tučepima
- Koje su granice razvoja turizma u Tučepi (već sada je monokultura)
- U kojoj mjeri grad podržava turizam (dovoljno, previše, premalo?)

U ranijim poglavljima su navedeni turistički kapaciteti Tučepi te kapaciteti i vrsta smještaja koji su mogući na temelju važećeg GUPa. U ranijim poglavljima je komentirana i trend rasta broja gostiju koji Tučepi bilježi zadnjih godina. Prosječna popunjenost kapaciteta u Tučepima iznosi visokih 82%. (tijekom ljetna dva mjeseca – podaci za 2018!).

Turistički smještajni kapaciteti u Tučepima su do 1992. bili društveno vlasništvo i dominirali su hoteli u društvenom vlasništvu i objekti za odmor djelatnika. Danas, **dominira privatni smještaj**. Izgradnjom autoceste Zagreb - Split - Ploče te novim ugovorima Zračne luke Split s low-cost avioprijevoznicima Tučepi postaju prometno dostupniji.

Dostupnost Tučepi, uz ispravne promjene u ponudi, se mora odraziti na produljenje sezone te turističke posjeti u pred/post sezoni.

Prilikom izrade ove studije su prikupljene informacije o zadovoljstvu gostiju uslugama i smještajem te o percepciji Tučepi kao turističke destinacije (da li bi došli opet, da li bi preporučili Tučepi).

Ime objekta	Ocjena Booking.com	Broj recenzija	Kategorija po Booking.com	Ocjena Tripadvisor	Broj recenzija
Hoteli					
Hotel Villa Marija	9	81	4	4,5	38
Bluesun Hotel Alga	8,8	1065	4	4	466
Hotel Tamaris	9,5	345	4	5	217
Bluesun Resort Afrodita	8,8	223	4	4,5	233
Hotel Laurentum	9,2	87	4	4,5	87
Hotel Villa Andrea	9,3	176	4	5	190
Bluesun hotel Neptun	9,1	847	3	4	430
Apartmani					
Villa Yanko	10	8	5		
Apartments Villa Katarina	9,8	88	4		
Apartments Antonio	8,7	53	4		
Apartmani Ksenija	9,8	37	4		
Villa Mila	8,6	124	4		
Waterfront Apartments - Tučepi	9,7	43	4		
Apartment More	9,6	6	4		
Villa Grgo Apartments	8,7	23	4		
Apartment Ivan	9,2	5	4		
Deluxe Apartment F & M	9,9	6	4		
Apartments Talijsa	9,4	34	4		
Apartmani Šulenta	9,3	12	3		
Apartmani Drago	9,1	86	3		
Apartments Jadranka	9,5	14	3		
Apartments Ivo & Anka Cobrnic	9,1	47	3		
Studio Tučepi 6695c	7,5	7	2		
Studio Tučepi 6695e	8,6	7	1		
Apartment Šarić	7,7	19	1		

Tablica 24 Ocjene smještaja

Prosječna ocjena smještaja i usluga na web servisima za iznajmljivanje je visoka tako da će se turisti koji su pisali ocjenu (na Booking.com, AirBnB, Housetrip, Tripadvisor itd.) vjerojatno vratiti ili preporučiti Tučepi.

U Tučepima se ulaže dosta energije i sredstava kako bi se unaprijedilo turističku ponudu, prihode i potrošnju. Ipak, zbog niza nedostataka (navedeni u SWOT analizi) tučepski turizam se suočava sa stagnacijom možda ne toliko u broju noćenja koliko u profitabilnosti cijelog turizma.

Ako Tučepi žele postići rast profita turističkog sektora na svojem području moraju pokrenuti niz smišljenih promjena koje će trajati dugo kako bi se primijenio dio turističke ponude Tučepi.

Ukratko, potrebno je napraviti sve kako bi odgovor na pitanje „Zašto bi netko iz Beča, Budimpešte, Praga, Muenchena, došao baš u Tučepi (a ne u Rimini, Lago di Como, Poreč, Cipar itd.) u sezoni/van sezone, boravio duže i trošio više?“

Turizam u Tučepima mora riješiti sljedeće probleme:

- Boravak gostiju koji su u apartmanima i ne troše gotovo ništa, a dominiraju brojnošću,
- Podići kvalitetu smještaja i usluga (i u pansionima i u hotelima, ali i u apartmanima – omjer cijena/usluga je nepovoljan)
- Podići kvalitetu ugostiteljstva (ponuda ne zadovoljava omjerom cijena/kvaliteta; premalo različitosti i autentičnosti)
- Stvoriti razloge za boravak turista van sezone (što bi radili, čime bi se bavili, koji je motiv boravka dok su u Tučepima npr. u veljači?)

Cijeli problem je utoliko složeniji za rješavanje jer je nedovoljno unaprijeđenje samo jednog ili samo nekoliko segmenata ponude Tučepi.

Naime, samo unaprijeđenje smještaja bez ugostiteljstva (boljeg i zanimljivijeg) i usluga koje bi turisti dobili ponuđene ne bi rezultirao dolaskom i zadovoljstvom gostiju.

Isto je i s ugostiteljstvom jer zbog 2-3 super restorana i 3-5 super barova, turisti ne bi hrlili u Tučepi ovakve kakvi su danas, a pogotovo ne bi dolazili van ljetne sezone.

Razvijene nove usluge (npr. nautička akademija, cross motociklima, foto-safariji, licencirane škole ronjenja, big game fishing, škole planinarenja, rehabilitacija, pripreme sportaša i sl.) bez boljeg smještaja i ugostiteljstva ne bi rezultirali rastom atraktivnosti i reputacije Tučepi.

Poseban problem predstavlja izrazito sezonski karakter turizma u Tučepima (i Dalmaciji). Problem niske posjećenosti Tučepi (i Dalmacije) van sezone je u logičkom smislu cirkularne prirode. Cirkularnost problema se ogleda u sljedećim pitanjima: „Zašto bi netko držao otvoren restoran ako hoteli ne rade; Zašto bi netko držao otvoren hotel koji treba grijati ako gosti ionako neće doći jer nakon što se probude u hotelu cijeli dan nemaju gdje izići jesti/piti/zabavljati se?“

Ovaj cirkularni problem je u ekonomskom smislu problem koordinacije između sudionika u strateškoj igri. U ranijim poglavljima je objašnjeno na koji način se rješavaju problemi koordinacije u ekonomiji. Američki ekonomista Diamond je za „Coconut model“ dobio Nobelovu nagradu iz ekonomije upravo za nuđenje rješenja i alata za probleme koordinacije u ekonomiji i tržištu (pogledati: https://en.wikipedia.org/wiki/Diamond_coconut_model)

Uglavnom, Tučepi ako žele napraviti iskorak u profitabilniju i prihodovno sigurniju turističku ponudu moraju organizirano rješavati niz navedenih problema istovremeno, s velikom strpljivošću i upornošću.

Tučepi zapravo nemaju alternativu da li mijenjati svoj turizam ili ne jer je postojeći model turizma iscrpljen (u **prilog toga govore i podaci iz eVisitora i iscrpljenost trenutne** ponude). Doduše, može se još povećati broj smještajnih kapaciteta i donekle broj noćenja no profitabilnost će sigurno padati (u postotku, ne i u volumenu). Socijalno-demografski trendovi turizma (socijalno raslojavanje u EU; sve kraći odmori ljudi koji rade od prodaje svog rada itd.) sigurno rade protiv postojećeg modela turizma.

Sadašnji izrazito sezonski karakter poslovanja oduzima motiv poslodavcima za ulaganje u ljudske potencijale, osobito u menadžment. Sezonski poslovi u turizmu nisu zanimljivi iole ambicioznijim i radišnijim mladim ljudima koji bi se trebali školovati za turističke djelatnosti.

Tučepi, kao i veći dio Dalmacije, nedovoljno brzo detektira trendove na turističkom tržištu i još sporije nudi nove proizvode (kvalitetno i efikasno) turistima koji ih očekuju i idu tamo gdje ih mogu dobiti.

Analizirani podaci i informacije sugeriraju da će bez ozbiljnih promjena Tučepi ostati destinacija za uživanje tijekom nekoliko ljetnih mjeseci. Turisti će moći konzumirati samo sunce i more bez uključivanja obalnog zaleđa u turističku ponudu.

Općina pokreće proceduru izmjena i dopuna važećeg GUP-a (UPU naselja Tučepi sjeverno i južno od ceste D8) u cilju sprječavanja daljnjeg bujanja gradnje apartmana (i stanova) za tržište. Na taj način limitirani daljnji rast broja apartmana u odnosu na druge vidove smještaja bi dao šansu za razvoj djelatnosti i usluga koje stvaraju dugoročnu dodatnu vrijednost za Tučepi zbog dominacije segmenata gostiju koji gotovo ništa ne konzumiraju, a borave samo dva mjeseca ljeti.

Nedovoljno korištenje novih medija za marketing i selektiranje usluga te promjena odnosa prema gostima traže izobražene djelatnike koji su motivirani za svoj posao.

Pritisak velikog broja gostiju na ekološke sustave je dodatan problem koji traži organizirane napore (separacija smeća-po mogućnosti da se ne vide kontejneri, odlagališta smeća koja su uredna, ne smrde; realizacija kompletnog komunalnog kanalizacijskog sustava i sustava oborinskih voda s postrojenjima za filtraciju i dugačkim izvodima u more i sl.).

Trenutno stanje turizma u Tučepima (ali i drugdje u Hrvatskoj) je posljedica prestanka socijalističkog planiranja 80-tih, ratnih godina, poraća, te manjka organiziranog promišljanja o turizmu sve do nedavno. Turizam se razvijao vođen poduzetničkom inicijativom (bez koordinacije) i ograničenim ulaganjima. Unatoč zapuštenosti koja je trajala tri desetljeća, turizam i urbani razvoj nisu devastirali ključne resurse i vrijednosti na kojima se može graditi budućnost drugačijeg turizma Tučepi.

Trenutno stanje koje nalaže promjene, te problemi s koordinacijom ekonomskih aktivnosti (obrazložene metode ranije) naglašavaju nužnost promišljenog i zajedničkog partnerskog djelovanja ustanova Tučepi, poduzetnika i zainteresiranih građana kako bi se reformirala turistička ponuda Tučepi.

Tučepi u PUR Tučepi 2016-2020.godine nemaju definiranu misiju, ali imaju viziju i strateške ciljeve. U PUR Tučepi 2018-2020 također nema definirane misije, ali postoje vizija i strateški ciljevi.

Za misiju Tučepi predlažemo sljedeću formulaciju:

„Tučepi će postati destinacija za odmor i rekreaciju obitelji i nautičara koja brine o kvaliteti usluge, održivosti i brzo se prilagođava trendovima na tržištu“

10.3. Vizija

S dobro artikuliranom vizijom, prepoznatim strateškim područjima i jasnim planom djelovanja, turizam Tučepi se treba inicijalno uklopiti u postojeće strateške smjernice na razini države i županije. Istodobno, vizija i strateški ciljevi turizma Tučepi moraju odražavati lokalne prioritete i biti zasnovani na vlastitim snagama i vrijednostima.

Poželjan razvoj turizma Tučepi podrazumijeva upravljanje resursima koje udovoljava osnovnim ekonomskim, socijalnim i estetskim kriterijima dugoročno održivog poslovanja uz rast blagostanja lokalne zajednice, očuvanje kulturnog integriteta te vitalnih ekoloških sustava i biološke raznolikosti. Sukladno tome, viziju razvoja turizma do 2023. godine valja temeljiti na sljedećih deset načela:

- **Partnerstvo** – s obzirom na to da je »turistički proizvod« agregatna kategorija, njegov razvoj podrazumijeva horizontalnu (među resornu) i vertikalnu (nacionalno-regionalno-lokalnu) suradnju, ali i suradnju nositelja javne vlasti s privatnim sektorom (poduzetnici), civilnim sektorom, institucijama u sferi zaštite okoliša, kulture, prometa, zdravstva, sigurnosti i sl.
- **Institucionalno dereguliranje** – potrebno je znatno pojednostavniti (deregulirati) postojeći pravno-legislativni okvir te tako stvoriti stimulativan i transparentan institucionalni okvir krojen po mjeri poduzetnika.
- **Ekološki odgovoran razvoj** – radi se prije svega o primjeni suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja u gradnji i opremanju (npr. smanjenje toplinskih gubitaka, energetski učinkoviti sustavi grijanja/hlađenja, korištenje obnovljivih izvora energije), racionalnosti u korištenju raspoloživog prostora, kao i mogućnosti priključenja na postojeće infrastrukturne sustave. Posebnu pažnju valja posvetiti promicanju rješenja koja vode niskougljičnom razvoju i sudjelovanju turističkog sektora u provedbi proaktivnih mjera Strategije zaštite morskog okoliša u cilju njegovog očuvanja i trajne zaštite.
- **Više od sunca i mora** – potrebno je razviti i komercijalizirati niz novih, međunarodno konkurentnih sustava turističkih doživljaja kao što su cikloturizam, pustolovni i sportski turizam, ekoturizam, ali i zdravstveni i ruralni turizam (u zaleđu Tučepi).
- **Turizam na cijelom prostoru** – ubrzavanje razvoja turizma u zaleđu neće biti moguće bez kapitalnih investicija u resursno-atraksijsku osnovu uz znatno korištenje sredstava EU fondova. Pritom u prvom redu valja poticati razvoj onih proizvoda i onih područja koji, zbog značajki resursno-atraksijske osnove i/ili tradicije u turističkom privređivanju, imaju najveće šanse za uspjeh već u kratkom roku.
- **Autentičnost i kreativnost** – uspješno diferenciranje Tučepi od konkurentskih destinacija treba temeljiti ponajviše na njegovanju prirodne, sociokulturne, klimatske i proizvodne (doživljajne) autentičnosti, odnosno na kreativnosti u razvoju proizvoda, destinacijskom pozicioniranju i komunikaciji s tržištem.
- **Hotelijerstvo – pokretač investicijskog ciklusa** – ubrzan razvoj kvalitetne hotelske ponude

podrazumijeva izgradnju i opremanje tematiziranih i/ili *boutique* hotelskih objekata u vlasništvu mjesnih malih i srednjih poduzetnika.

- **Inovativni tržišni nastup** – potrebno je uspostaviti imidž destinacije koja nudi ‘više od ljeta i više od sunca i mora’. Re-branding valja temeljiti na interpretiranju središnjeg identiteta Tučepi kao ‘destinacije ljepote i ispunjenosti’, odnosno identitetskim i vrijednosnim obilježjima kao što su raznolikost, sadržajnost, autentičnost, očuvanost okoliša, te dobre hrane i vina, gostoljubivosti i ljepote.

- **Proizvodnja za turizam** – domaći proizvođači (Tučepi ih uglavnom nemaju, misli se na područje Dalmacije) morali bi se više povezivati s turističkim sektorom kako bi se kvalitetni domaći proizvodi predstavili međunarodnoj potražnji, što će postupno utjecati na jačanje njihove konkurentске sposobnosti. U tom smislu, pristup klasterskog povezivanja treba biti smjer budućeg razvoja.

- **Kultura kvalitete** – uspješno i dugoročno održivo pozicioniranje turizma na međunarodnom tržištu podrazumijeva osjetno unaprjeđenje postojeće razine kvalitete. Dodatno valja poraditi i na uvođenju kvalitativnih standarda svih kategorija objekata turističke ponude (zadatak TZ), pri čemu se naglasak stavlja na uvođenje obaveznog licenciranja pojedinih vrsta uslužne ponude, uvođenje certifikacijskih shema i znakova kvalitete, objavljivanje liste najboljih ponuđača (zadatak za Tučepi i tučepsku TZ) i slično.

U studiji su prikupljeni podaci i relevantna mišljenja. Detektirani su trendovi u ekonomiji i u turizmu. Analizirani su podaci i trendovi te testirana početna strateška hipoteza. Na temelju ovih postupaka i izvedenih zaključaka izrađen je prijedlog ciljeva i mjera te vizija turizma Tučepi za period od 5-10 godina.

Turizam u Dalmaciji i Tučepima je imao periode obilježene socijalističkim planiranjem, manjkom ikakvog planiranja i organiziranog razvoja te počecima promišljanja i poticanja novih obrazaca razvoja turizma koji bi bio primjeren potrebama tržišta i resursima kojima pojedine sredine raspolažu i Tučepi nisu bili iznimka.

Ponuda koja se zasniva uglavnom na „suncu i moru“ više nije dovoljna i toga su svi svjesni.

Tučepi osjeća potrebu za adekvatnim turističkim proizvodima, vrjednijim uslugama i unaprijeđenom poslovnošću u turizmu kako bi turizam u Tučepima bio profitabilniji, prihodi od njega stabilniji i manje sezonalni uz racionalno korištenje resursa (prostora, vode, mora). Promjene u turizmu moraju uzeti u obzir i životne potrebe i navike građana, ali i karakteristike Tučepi.

Prilikom formulacije vizije turizma Tučepi za period do 2023.godine nameću se pitanja:

- Što Tučepi očekuju od turizma do 2023 godine i kakav bi turizam Tučepi trebao biti 2023.g.?
- Što Tučepi mogu uložiti i promijeniti da se očekivanja realiziraju i koji su ključni preduvjeti razvoja turizma?
- Koje aktivne mjere poticanja turizma Tučepi namjeravaju koristiti u budućnosti i čime će tučepski turizam privlačiti pažnju?

Turizam Tučepi bi trebao biti:

- prepoznatljiv (brendiranje-turisti znaju što očekuju i to i dobivaju u Tučepima; mada Makarska rivijera bi tu morala biti krovni brend jer je dovoljno velika i već sada prepoznatljiva)
- cjelogodišnji (produženje sezone)
- razvijen i na obali i u zaleđu (zaleđe je djelomično neiskorišteno iako se dio objekata u starim zaseocima obnavlja i stavlja u turističku funkciju)
- raznovrstan (diferencirana ponuda)
- inovativan i prilagodiv preferencijama turista

Koji su ključni preduvjeti razvoja turizma:

- dugoročna zaštita prostora
- konkurentnost i atraktivnost za investicije u unaprjeđenje postojećih kapaciteta te adaptaciju kapaciteta u zaleđu općine (stara sela)
- povećanje znanja i vještina na svim razinama
- destinacijsko upravljanje

Čime će tučepski turizam privlačiti pažnju:

- gostoljubivost
- kvaliteta
- autentičnost (očuvanje izvornosti)
- raznovrsnost sadržaja i doživljaja
- sigurnost

Nadalje, vizija turizma Tučepi do 2023.godine mora ponuditi odgovore na sljedeća pitanja:

- Koji oblici turističkih usluga će biti oslonac turizma 2023 godine (i zašto), a sve kako bi se postigli željeni ciljevi i zadovoljili postavljeni uvjeti?
- Koje resurse za takav razvoj Tučepi imaju ili ako ih nemaju gdje i kako će ih nabaviti?
- Tko će biti nositelji budućih aktivnosti općinske uprave i privatnog poduzetničkog sektora?

Evidentni su organizirani naponi općinske uprave Tučepi i komunalnih tvrtki kako bi se pružila podrška razvoju turizma. Djelomično i zbog ekonomske nužde, građani Tučepi pokazuju interes za uključivanje u turističku ponudu nudeći proizvode i usluge, doživljaje i gostoprimstvo, za sada sa srednjom kvalitetom. Privatna ulaganja koja su već provedena i koja su planirana (npr. usluge na plažama) idu u smjeru unaprjeđenja turističke ponude Tučepi.

Tučepi imaju momentum razvoja i promjena. Ipak, trenutna brzina i razmjernost promjena (količina iskazanog profita tvrtki, spremnost na reinvestiranje, skromna profitabilnost sadašnjih usluga itd.) nisu dovoljni da se postigne vizija razvoja do 2023.godine. Dostizanje konkurentnosti usporedivih destinacija u Hrvatskoj, Grčkoj i Turskoj (Italija, Francuska i Španjolska će još jedno do dva desetljeća biti u kategoriji iznad Hrvatske) se čini mogućim.

Svrha vizije je da se definira željeno stanje, ključni preduvjeti razvoja turizma i ograničenja koje postavljaju lokalna zajednica, resursi i okoliš.

Bitna ograničenja su dugoročna zaštita prostora i održivo korištenje ekosustava na području Tučepi. Preduvjeti su: unaprjeđenje kvalifikacijske strukture zaposlenih te nova znanja i vještine u svim djelatnostima vezanim za turizam. Vizija razvoja turizma Tučepi treba definirati zašto i koji turisti će dolaziti u Tučepi u budućnosti. Znatno unaprjeđenje kvalitete i inovativnosti usluga i smisao za gostoprimstvo kako turističkih djelatnika tako i građana moraju biti postignuti.

Postojeće osnove turizma (more i sunce) moraju biti dopunjene nizom kvalitetnih sadržaja koje se isplati nuditi po prihvatljivim cijenama kako bi turisti imali motiv za dolazak i konzumiranje usluga.

Vizija Tučepskog turizma za 2023.godinu pokušava obuhvatiti sve navedene ankete, analize, trendove, ograničenja i buduće konkurentsko pozicioniranje Tučepi.

Općina Tučepi je u svojem dokumentu „Program ukupnog razvoja (Strateški razvojni program) Tučepi 2016-2020“ definirala ukupnu viziju na sljedeći način:

„U 2020. Godini Općina Tučepi sredina je ugodnog življenja, s visokom društvenim i ekološkim standardom te konkurentnim gospodarstvom“

Ova studija predlaže sljedeću viziju razvoja turizma do 2023.godine:

1. „Općina Tučepi će iskoristiti svoje turističke resurse i kontinuirano stvarati nove konkurentske prednosti kako bi postali destinacija za turiste višeg srednjeg staleža uz održivost razvoja i ugodnu egzistenciju svojih građana“

ili

2. *Općina Tučepi će u 2023. godini biti prepoznatljiva turistička destinacija, konkurentna i atraktivna za investicije, koja stvara radna mjesta i na održiv način upravlja razvojem na svom cjelokupnom prostoru, njeguju kulturu kvalitete, a svojim gostima tijekom cijele godine pruža gostoljubivost, sigurnost i jedinstvenu autentičnost i doživljaja.*

Komentar vizije:

- Postojeći resursi – sunce, more, smještaj, ugostiteljstvo, marina, turistički djelatnici
- Nove konkurentske prednosti – novi objekti (u zaleđu) i nove usluge u skladu s potrebama i očekivanjima kvalitetnih turista koji bi dolazili veći dio godine zbog njih
- Viši srednji stalež će u budućnosti jedini putovati i trošiti; masovni turizam je ekonomski fenomen koji zbog osiromašenja nižih staleža sve manje putuje i sve manje troši; siromašnji staleži u recesiji prvi ostaju bez radnog mjesta ili s reduciranim prihodima
- Turizam će se razvijati tako da sam sebe ne uguši (u apartmanima, u buci, na pretrpanim plažama, u disfunkcionalnim marinama i sl.) te da građani Tučepi imaju ekonomsku korist od turizma koji ne smanjuje kvalitetu života.

Vizija razvoja turizma Tučepi sadrži konceptualni, operativni i proizvodni aspekt.

Konceptualni aspekt vizije odgovara na konceptualno pitanje kakav bi turizam Tučepi trebao biti.

Operativni aspekt odgovora na drugo pitanje ključnih preduvjeta razvoja turizma i identificira osnovne ciljeve operativnih strategija.

Proizvodni aspekt vizije odgovara na treće pitanje, čime će turizam Tučepi privlačiti potražnju, ističući ključne sastavnice turističkog proizvoda.

10.4. STRATEŠKI CILJEVI, PRIORITETI I MJERE

Dio građana Tučepi je tijekom rata i poraća izgubio radna mjesta u firmama koje se nisu direktno bavile turizmom. Oporavak sekundarnog ekonomskog sektora u Tučepima (kao i u RH) od dugotrajne recesije ide sporo. Očekivanja od turizma su velika jer reinvestiranjem profita stvorenog u Tučepima (komentirano u ranijem poglavlju) i investicijama kapitala tvrtki koje nisu registrirane u Tučepima (npr. Blue Sun), može se pokrenuti gospodarski rast i zapošljavanje. Razvoj turističkih djelatnosti koje traže proizvode i usluge (pansioni, hoteli, restorani, rehabilitacija bolesnika i sl., ali ne i apartmanski smještaj) bi imao multiplikativni učinak na veliki dio ekonomije Tučepi i okolice (hrana, trgovina, razni oblici prijevoza i održavanja i sl.).

Dobro odabrani strateški ciljevi uzimaju u obzir realne analize, resurse, buduće trendove te vlastite mogućnosti provođenja mjera koje dovode do ostvarenja ovih ciljeva.

Općina Tučepi u svojem dokumentu „Program ukupnog razvoja (Strateški razvojni program) Tučepi 2016-2020“ za turizam navodi sljedeći strateški cilj: **Strateški cilj 1: Konkurentno gospodarstvo**“.

Uz navedeni strateški cilj Tučepi navodi i sljedeće prioritete:

- Prioritet 1.1. Razvoj turizma i jačanje poduzetničke infrastrukture te privlačenje ulaganja.
- Prioritet 1.2. Razvoj poljoprivrede i razvoj ruralnog područja

Tučepi u svojem strateškom dokumentu definira i mjere za postizanje prioriteta u sklopu strateških ciljeva. Predviđene mjere (koje se odnose na turizam su):

Br.	Prioritet	Br.	Mjera
1.1	RAZVOJ TURIZMA I JAČANJE PODUZETNIČKE INFRASTRUKTURE TE PRIVLAČENJE ULAGANJA	1.1.1	Unaprjeđenje turističkih programa i proizvoda
		1.1.2	Poboljšanje turističke infrastrukture
		1.2.2	Razvoj ruralnog turizma

**Komentar i kritika strateških ciljeva, prioriteta i mjera vezanih za turizam
Tučepi iz Programa ukupnog razvoja (Strateški razvojni program) Tučepi
2016-2020.**

Osnovni strateški cilj pozicioniranja gospodarstva Tučepi kao konkurentskog na tržištu je ispravan. Ovo opredjeljenje je potkrijepljeno ranije brojnim argumentima iz sfere financija, trendova i resursa kojima Tučepi raspolaže.

Ostvarivost ovog cilja je moguća, no neće biti jednostavna s obzirom na nasljeđe smještajne strukture i kvalitete (apartmani vs. pansioni/hoteli; osrednje usluge za srednje imućne goste).

Prioriteti izvedeni iz strateškog cilja su logični i opravdani no neki nisu u domeni provođenja općinske uprave (razvoj turističkih sadržaja svojstvenih destinaciji više kategorije – rješavaju uglavnom privatni poduzetnici, kao i poboljšanje kvalitete i strukture smještajnih kapaciteta; općina može dio infrastrukture potrebne za turizam omogućiti, razvoj ruralnog turizma općina može poduprijeti na razini planova i opremanja komunalnom infrastrukturom no sam razvoj je u domeni poduzetničkih pothvata i na njih općina uglavnom sada nema utjecaj).

Provedivost niza (opravdanih i logičnih) mjera za pojedine prioritete je upitna Tablica 7.1 prikazuje neke od njih.

Mjera	Problem
1.1.1.Unaprjeđenje turističkih programa i proizvoda	Ova mjera obuhvaća aktivnosti: Izrada programa za produženje turističke sezone, Potpora projektima razvoja selektivnih oblika turizma, Izgradnja sportsko-rekreacijskih zona. Tvrtke i obrti su privatne i vođeni su ekonomskim interesima i odlukama svojih vlasnika. Općina Tučepi može biti samo operativna i kooperativna kada su u pitanju razvojni planovi i inicijative tvrtki koje razvijaju nove projekte. Sportsko-rekreacijske zone zahtijevaju puno prostora kojeg Tučepi i nemaju. Nadalje, pitanje je da li općina Tučepi može biti vlasnik tolike infrastrukture i investitor-tako da i ta inicijativa ovisi o poduzetnicima.
1.1.2.Poboljšanje turističke infrastrukture	Ova mjera obuhvaća aktivnosti: Uređenje obalnog područja i obalne šetnice, Uređenje poljskih putova i tematskih staza, Povezivanje sakralnih objekata – crkava u tematsku cjelinu, Uređenje plaza. Ovo su zahvati koji su u planu općine Tučepi i koje općina namjerava realizirati brzinom koja će ovisiti o realizaciji administrativnih preduvjeta i izvora financiranja (budžet, EU fondovi, županija)
1.2.2.Razvoj ruralnog turizma	Ova mjera obuhvaća aktivnosti: Revitalizacija pastirskog sela „Mali Vrv“, Obnova etno-eko sela Mravičići, Revitalizacija kulturnog dobra Bušelića kule, Obnova tradicionalnih obrta. I ovdje kao i u mjeri 1.1.1. općina može pomoći

oko infrastructure planiranih obnova. Provođenje ovih aktivnosti će ovisiti o ekonomskom potencijalu i interesima poduzetnika na što općina Tučepi nema utjecaj.

Tablica 25 - Mjere i problemi za provođenje

Općina Tučepi u svojem strateškom dokumentu definira i procesa selekcije projekata koji se uklapaju u razvojne strategije, što je nužno i ispravno.

U strateškom dokumentu je navedena i sukladnost Tučepskih razvojnih planova sa županijskim tako da županija ne bi trebala praviti probleme Tučepima tijekom realizacije strateških ciljeva.

Općina Tučepi navodi i niz izvora sredstava za svoje strateške ciljeve :

- fiskalne kapacitete (realni i primjer dobrog gospodarenja bez srljanja u dugove)
- zaduženja u bankama (moguće i ograničeno fiskalnim kapacitetom)
- izdavanje municipalnih obveznica (moguće, jeftinije od bankovnih kredita, ali za gradski budžet Tučepi nije optimalni financijski instrument - Tučepi su mali za to; primjerenije bi bilo pokušati s ABSa sa „sinking“ fondom koji bi dao investitorima sigurnost kolaterala i uvid u punjenje fonda za otplatu ABS instrumenta)
- strani izvori financiranja (EU fondovi) – dio navedenih fondova nije prikladan za strateške ciljeve Tučepi (LIFE, FP7 itd. nisu za municipalne projekte; Strukturni i Kohezijski fondovi EU mogu biti korišteni za ciljeve Tučepi – Tučepi bi mogao platiti/osigurati asistenciju privatnom sektoru koji namjerava aplicirati za ta sredstva; Tučepi iz EU fondova mogu osigurati sredstva za opremanje infrastrukturom na nekretninama općine odnosno unaprijediti imovinu općine
- Javno Privatna Partnerstva – u Hrvatskoj su kao ideja nastali u kancelariji jednog zagrebačkog odvjetnika kako bi jedan privatni investicijski fond kupio Sunčani Hvar koji je bio državna tvrtka; JPP po definiciji ima smisla tamo gdje je potrebna efikasnost privatnog sektora, a država ili javna uprava nema kompetencije- primjerice cjepivo za malariju i ebolu su razvile privatne farmaceutske tvrtke na traženje i financiranje vlade SADA – ovo je vrlo daleko od privatizacije Sunčanog Hvara i djelatnosti u kojoj privatni partner u JPP nema posebne kompetencije i nema što optimirati osim svojih interesa na uštrb interesa partnera
- Zajednička ulaganja – teoretski dobar put, no znajući notornu slabost trgovačkih sudova u RH i redovito problematične investitore koji u RH dolaze, ovo je rizična opcija. Davanje koncesije/dugoročnog leasinga na općinska zemljišta je možda najprimjereniji put jer općina dobiva natrag imovinu i ima mogućnost utjecaja na način korištenja imovine pored kontinuirane rente.

Prijedlog strateških ciljeva, prioriteta, mjera i načina realizacije

Poticanje bržeg gospodarskog rasta, viša stopa zaposlenosti i promicanje održivog razvoja tri su glavna strateška cilja koja su određena u Nacionalnom strateškom referentnom okviru. Sukladno tome, a vodeći istodobno računa o postojećim ograničavajućim činiteljima budućeg

turističkog razvoja te o globalnim trendovima u turističkoj potražnji, **glavni cilj razvoja turizma Tučepi do 2023. godine je povećanje atraktivnosti i konkurentnosti, što će rezultirati prepoznatljivošću Tučepi po kriteriju konkurentnosti.**

Istodobno, ostali strateški ciljevi turističkog razvoja do 2023. godine su:

- Poboljšavanje strukture i kvalitete smještaja
- Kontinuirano povećanje udjela pansiona i mini-hotela te podizanje kvalitete smještaja u kućanstvima.
- Novo zapošljavanje
- Otvaranje novih radnih mjesta
- Realizacija novih investicija
- Povećanje turističke potrošnje

10.4.1. OPERATIVNE STRATEGIJE

Marketing

Marketinške aktivnosti trasiraju transformaciju Tučepi u destinaciju koja nudi više od obiteljskog odmora, više od ljeta i više od sunca i mora. Naglasak se stavlja na **strategiju ciljnih tržišta te strategiju sustava turističkih proizvoda** iz kojih treba proizaći i primjerena promocija.

Strategija ciljnih tržišta

U razdoblju do 2023. godine Tučepi se orijentiraju na pet grupa emitivnih geografskih tržišta te se, uz tradicionalne ciljne segmente obitelji s djecom i zlatne dobi, znatno agilnije okreće i prema drugim, potrošačkim segmentima čiji stilovi putovanja i preferencije za širom paletom proizvoda omogućuju produljenje turističke sezone i rast potrošnje.

Vodeća tržišta	Sklona tržišta	Susjedna	Izazovna	Udaljena
Njemačka	Švedska	Mađarska	Rusija	SAD
BiH	Norveška	Slovenija	Nizozemska	Kanada
Češka	Austrija	Srbija	Španjolska	Australija

Slovačka	UK	Italija	Francuska	Japan
Poljska	Hrvatska			Kina
				J.Koreja

Tablica 26 Ciljna tržišta

Uz naglašenu orijentaciju na navedenih pet grupa ključnih emitivnih tržišta, Tučepi će pozornost posvećivati i drugim udaljenim tržištima koja pokazuju razvojni potencijal (npr. Indija i Brazil).

Strategija ciljnih tržišta je u cijelosti usklađena s nacionalnom strategijom zbog čega je za očekivati i bolje rezultate u ostvarenju postavljenih ciljeva.

Strategija tržišnih segmenata

Ključni potrošački segmenti na koje marketing Tučepi može računati mogu se svrstati u 8 grupa:

- Mladi (18 – 24 godine) – radi se o potrošačkom segmentu s izrazito različitim društvenim i kulturološkim zaleđem i sklonosti različitim načinima putovanja uključujući i *backpacking*. Putuju tijekom praznika, u trajanju od nekoliko dana do nekoliko mjeseci, a preferiraju jeftiniji prijevoz i smještaj. Skloni su aktivnostima i avanturi, čistoj prirodi te lokalnoj kulturi, a informiraju se u najvećoj mjeri preko interneta.
- DINKS (parovi s dvostrukim primanjima, bez djece) – karakterizira ih činjenica da imaju zalihe prihoda koje mogu trošiti, ali su vremenski vrlo ograničeni. Interesiraju ih kratki odmori te oblici i sadržaji putovanja kojima si ugađaju. Informiraju se u najvećoj mjeri preko interneta, lifestyle časopisa i preko prijatelja. Ovaj segment nije osjetljiv na cijenu.
- Obitelji – segment obitelji uključuje one s mlađom djecom (djeca do 7 godina) i obitelji sa starijom djecom (8-14 godina). Dok prve obilježava krilatica sve se okreće oko djece te im je najvažnije udovoljiti dječjim potrebama, obitelji sa starijom djecom traže sadržaje koji mogu zadovoljiti potrebe svih članova. Segment obitelji pretežito putuje tijekom školskih praznika, i uglavnom se informira usmenom predajom i cjenovno je osjetljiv.
- „Empty nesters“ (radno aktivni ljudi čija su djeca napustila roditeljski dom i žive samostalno; 50-65 godina) – karakterizira ih to što putuju tijekom cijele godine, često spajaju posao s odmorom te su skloni holističkom pristupu životu (wellness, zdrava hrana, aktivnosti i revitalizacija). Nisu cjenovno osjetljivi, na putovanjima si ugađaju, temeljito se pripremaju za putovanja, a informiraju se preko preporuka, specijalizirane literature o putovanjima te interneta.
- Zlatna dob (umirovljenici bez većih zdravstvenih problema, 65+ godina) – riječ je o skupini koja još uvijek aktivno putuje, a zainteresirani su za obilazak glavnih atrakcija. Cijene udobnost smještaja, a za starije među njima bitna je dostupnost i kvaliteta medicinske skrbi. Cjenovno su osjetljivi, putuju pretežito u proljeće i jesen, a najviše uvažavaju preporuke kao izvor informacija.

- Specijalizirani organizatori poslovnih putovanja – riječ je o specijaliziranim posrednicima za poslovna i *incentive* putovanja koja se odvijaju pretežito tijekom proljeća i jeseni. Preferiraju prepoznatljive/atraktivne destinacije i višu kvalitetu usluga.

Sustav turističkih proizvoda Hrvatske

Polazeći od postojećih obilježja turističke ponude, ali i od kvalitativnih značajki turističko-atraksijske ponude, definirano je deset ključnih proizvodnih grupa na kojima valja graditi sustav turističkih proizvoda do 2023. godine.

SUSTAV TURISTIČKIH PROIZVODA PREMA POTROŠAČKIM SEGMENTIMA						
	Mladi (18-24)	DINKS (25-34)	Obitelji (35-49)	Empty nesters (50-65)	Zlatna dob (65+)	Specijalizirani organizatori poslovnih putovanja
Sunce i more	●	●	●	●	○	○
Nautički turizam	○	●	●	●	●	●
Zdravstveni turizam	○	●	○	●	●	○
Kulturni turizam	●	●	○	●	●	●
Poslovni turizam	○	○	○	○	○	●
Golf turizam	○	●	○	●	●	○
Cikloturizam	●	●	○	●	○	○
Eno i gastroturizam	○	●	○	●	●	●
Ruralni i planinski turizam	○	●	●	●	●	○
Pustolovni turizam	●	●	○	●	○	○
Ostali proizvodi	●	●	○	●	●	○
Primarni segment: ● Sekundarni segment: ● Tercijarni segment: ○ Segment nije relevantan: ○						

Ovako diverzificiran sustav turističkih proizvoda omogućuje prodiranje do šire strukture segmenata posjetitelja čija sklonost različitim vrstama putovanja, različitim cjenovnim pozicijama i putovanjima u različitim razdobljima godine otvara mogućnost bitnog vremenskog produljenja turističke aktivnosti i povećanja turističke potrošnje u Tučepima.

S druge strane, daljnja proizvodna diverzifikacija sustava bazičnih turističkih doživljaja, što podrazumijeva komercijalizaciju 30-ak pojedinačnih proizvoda, otvara i mogućnosti disperzije turističke aktivnosti, pridonoseći postupnom smanjenju današnje neravnomjerne disperzije učinaka turističke aktivnosti.

SUSTAV TURISTIČKIH PROIZVODA PREMA TURISTIČKIM REGIJAMA HRVATSKE

Proizvodne grupe	Proizvodi	Istra	Kvarner	Dalmacija Zadar	Dalmacija Šibenik	Dalmacija Split	Dalmacija Dubrovnik	Lika-Karlovac	Središnja Hrvatska	Slavonija	Zagreb
Sunce i more	Sunce i more										
Nautički turizam	Yachting										
	Cruising										
Zdravstveni turizam	Wellness										
	Lječilišni										
	Medicinski										
Kulturni turizam	Gradski turizam										
	Turizam baštine										
	Događanja										
	Kreativni turizam										
	Vjerski turizam										
Gastro i eno	Gastro i eno										
Poslovni turizam	Skup asocijacije										
	Skup korporacije										
	Incentive										
	Team building										
Golf turizam	Golf turizam										
Cikloturizam	Cikloturizam										
Ruralni i planinski turizam	Ruralni/seoski										
	Planinski										
Pustolovni i sportski turizam	Ronjenje										
	Kajak/kanu										
	Rafting										
	Adrenalin										
	Lov										
	Ribolov										
	Sport na snijegu										
	Sport pripreme										
Ostali proizvodi	Ekoturizam										
	Omladinski										
	Socijalni										

Legenda:

Primarni proizvod	Sekundarni proizvod	Tercijarni proizvod	Proizvod nije dostupan
-------------------	---------------------	---------------------	------------------------

Izvor: Strategija turizma RH

Imidž i promocija

Tučepi se danas pretežito predstavljaju i doživljavaju kao morska i ljetna turistička destinacija te je na turističkom tržištu i prepoznata prije svega kao odredište ljetnog odmora. Postojeći dominantni imidž te tržišna komunikacija koja ga kontinuirano naglašava, među ključnim su ograničenjima u prodiranju do novih potrošačkih segmenata, koji svojim putnim potrebama i preferencijama mogu pridonijeti produljenju turističke sezone. U tom smislu posebno je usredotočiti se na:

Branding sustav

Nužno je provesti profesionalno strukturiranje Tučepi kao turističkog brenda (sklopu brenda makarske rivijere) i kako bi se promijenila percepcija emitivnog tržišta o Tučepima kao destinaciji prikladnoj samo za ljetni odmor. Razvojem profesionalnog sustava brandinga, identitet Tučepi kao mješavine racionalnih, emotivnih, socioloških i kulturnih prednosti na raspolaganju potencijalnim gostima, postaje razumljiv i zasnovan na realnim konkurentskim prednostima.

Odnosi s javnošću

Svijest i vidljivost u predsezoni i posezoni trebala bi imati posebnu pažnju u sljedećim godinama kako bi se na ključnim tržištima održavao pozitivan imidž. U skladu sa željom da se turizam repozicionira, potrebno je uspostaviti intenzivno i koherentno korištenje odnosa s javnošću na svim ključnim emitivnim tržištima. Rezultati nove PR aktivnosti prate se kroz broj (neplaćenih) pozitivnih članaka o Tučepima i njihovoj tržišnoj vrijednosti.

Zaokret prema elektroničkim medijima

Inoviranje promocijskog miksa podrazumijeva bitno veći naglasak na tzv. nove medije, odnosno na internet i mobilne uređaje kao kanale s izuzetno brzim rastom broja korisnika te nizom prednosti poput dostupnosti, informativnosti, mogućnosti multimedijalne komunikacije i mogućnosti prodaje usluga. U tom se procesu posebna pozornost posvećuje: provjeri kvalitete i unaprjeđenju web stranica sustava turističkih zajednica, intenzivnijem korištenju društvenog weba te intenzivnijem razvoju aplikacija za mobilne uređaje.

10.4.2. Razvoj turističke ponude

Razvoj proizvoda

Sunce i more danas je dominantan turistički proizvod Tučepi, a to će ostati i u budućnosti pod uvjetom da se njihova konkurentska pozicija na tržištu Mediterana kontinuirano unapređuje kroz sadržajno obogaćivanje i povećanje kvalitete smještajne i uslužne ponude, odnosno produbljivanje destinacijskog lanca vrijednosti. S druge strane, današnja dominantna pozicija proizvoda sunca i mora istodobno je i osnovni razlog izrazite sezonalnosti turističke potražnje i koncentracije turističkog prometa na uski priobalni pojas. Budući da oslanjanje na proizvod sunce i more dugoročno neće pridonijeti znatnijem unaprjeđenju konkurentske pozicije Tučepi kao turističke destinacije, a time ni povećanju turističke potrošnje niti boljem korištenju razvojnih potencijala, Tučepi se u razdoblju do 2023. godine moraju pojačano okrenuti razvoju turističkih proizvoda koji će omogućiti ne samo veće korištenje raspoloživih kapaciteta izvan ljetnih mjeseci, nego i aktiviranje turističkih potencijala kontinentalne Hrvatske odakle može doći dio potencijalnih gostiju.

Polazeći od globalnih trendova na turističkom tržištu i kvalitete resursno atrakcijske osnove, odnosno razvojnih potencijala pojedinih proizvoda, za razvoj turizma Tučepi do 2023. godine, uz sunce i more, posebno su važne sljedeće grupe proizvoda: nautički turizam (yachting i

cruising (lokalni)), zdravstveni turizam, poslovni turizam, cikloturizam (biking), eno i gastroturizam, ruralni i planinski turizam te pustolovni i sportski turizam.

Uz te grupe proizvoda, nudi se prilika i u razvoju nekoliko specifičnih grupa proizvoda, pri čemu ponajviše ekoturizma i omladinskog turizma.

Za razvoj pojedinih proizvoda od izuzetne je važnosti osigurati suvremenu i inovativnu komunikaciju s tržištem, što se prije svega odnosi na bitan iskorak u e-marketingu, odnosno unaprjeđenje online informacijsko-prodajnih portala ponuđača usluga i destinacija (npr. kontinuirani rad na sadržaju, usmjerenje prema ciljnim potrošačkim segmentima, intrigirajući prikaz ponude, optimizacija portala prema tražilicama), intenziviranje mogućnosti online kupnje i/ili rezervacije usluga (npr. smještaja, izleta, karata za događanja) na destinacijskim portalima te intenziviranje razvoja CRM sustava na razini ponuđača usluga i na razini destinacija (npr. tematizirani newsletteri, informacije prije i nakon puta).

10.4.3. SUNCE I MORE

Željena pozicija 2023.

Razvoj i rast proizvoda sunce i more temelji se na očuvanim prostornim komparativnim prednostima Tučepi, ali i na razvoju sadržajno bitno bogatije i kvalitetnije, prema potrebama kupaca profilirane ponude smještaja, raznovrsnih umjetnih atrakcija, sporta i zabave. Intenziviranje prodajnih i promocijskih napora rezultira višom iskorištenosti i poboljšanom cjenovnom pozicijom svih vrsta smještajnih kapaciteta u razdoblju travanj-listopad, a posebice u razdoblju lipanj-rujan.

Nova izgradnja

- Ograničena izgradnja se usmjerava na podizanje kvalitete smještaja u kućanstvima uključujući i njihovu transformaciju u male hotele, pansioni i difuzne hotele;
- Brownfield investicije odnose se na osuvremenjivanje postojeće tržišno pomalo zastarjele smještajne ponude;
- Greenfield investicije usmjeravaju se ponajviše na neiskorištena područja u zaobalnom pojasu općine Tučepi te na urbane prostore polunapuštenih sela koja se mogu restaurirati i nuditi kao premium kuće za odmor.

Posebno se napominje da je obala kod Tučepi niska u uskom obalnom pojasu i da bi bio veliki urbanistički promašaj dopustiti gradnju čija katnost prelazi 3 kata. Na obroncima Biokova je viša katnost je podnošljiva no veliko je pitanje za urbaniste i planere razvoja Tučepi kako pomiriti područja više katnosti sa starim selima u kojima su male kuće.

Prioritetne aktivnosti razvoja proizvoda

- Povećanje kvalitete smještajne ponude u hotelima i pansionima, uključujući

pozicioniranje i brendiranje objekata (sadržajno obogaćivanje ponude, podizanje kategorija, uvođenje dodatnih standarda kvalitete usluge)

■ Diverzifikacija ponude smještaja kroz tematiziranje objekata (npr. obiteljski, sport, poslovni i sl.), veći udio malih obiteljskih hotela, pansiona, bed&breakfast objekata i sl.

■ Povećanje kvalitete smještajne ponude u kućanstvima, uključujući podizanje kategorija, uvođenje dodatnih standarda kvalitete usluge, interesno udruživanje vlasnika obiteljskih pansiona

■ Daljnje uređenje turističke destinacijske infrastrukture, a posebice plaža, šetnica, staza (biciklističke, pješačke, staze za pješačenje po obroncima Biokova i sl.), prometne signalizacije, javnih parkirališta i lokalnog prijevoza prema Makarskoj.

Ostale aktivnosti razvoja proizvoda

- Uključivanje većeg broja standarda kvalitete usluga (ta restorante, pansione i mini-hotele)
- Izrada programa uređenja i upravljanja plažama
- Uvođenje sustava certificiranja »zelenog« poslovanja
- Povećanje raznolikosti i kvalitete ponude hrane i pića, rekreacije, zabave i mogućnosti za kupnju
- Uređenje mjesta poštujući i interpretirajući elemente tradicionalnog graditeljstva, odnosno poštujući »osjećaj za mjesto« (sačuvati što se još može jer je urbanistička šteta zagušenjem uglavnom napravljena)
- Unaprjeđenje sustava turističkih informacija u destinaciji (npr. info punktovi, interpretacija prostora, turistička signalizacija). Odličan primjer je besplatni općinski WiFi, financiran preko projekta HOT SPOT CROATIA i natječaja WiFi4EU! (subvencija uspostave WiFi točaka na javnom površinama u vlasništvu Općine Tučepi).
- Može se razmisliti o uređenju ski lifta na dijelu obale - instalacija sajle koja vuče 10-20 skijaša istovremeno bi povećalo atraktivnost plaže za mlađu populaciju. Napomena: Županija bi morala dopustiti koncesiju na barem 10 godina kako bi se privatnom ulagaču isplatilo investirati u stupove i opremu za pomicanje sajle. Ski lift je imao Zagreb sve do 2015. godine kada je grad uskratio produljenje koncesije na Jarunu. Kontinentalna metropola Beč već 20 godina ima na dunavskom rukavcu ski-lift koji se koristi 4 mjeseca godišnje i privlači tisuće mladih ljudi željnih rekreacije i druženja.
- Kontinuirano poticati ugradnju protupožarnih hidranata i metalnih cjevovoda u šumu kako bi se od požara sačuvali pojasevi šume koja je lijepa i dio je dalmatinskog krajobraza. Ove instalacije omogućuju brzo i efikasno gašenje.

Komentar za mjere i provođenje

Sunce i more su osnova trenutne ponude Tučepi i Dalmacije. Specifičnost upravnog uređenja JLS u Hrvatskoj daje županijama pravo da dodjelu koncesija. Kompletna plaža u Tučepima je u sustavu koncesijskih odobrenja, koje dodjeljuje Vijeće za koncesijska odobrenja izabrano od Općinskog vijeća Općine Tučepi.

Tučepi mogu:

- predlagati područja za pojedine djelatnosti
- dodijeljivati koncesijska odobrenja
- kontrolirati način provođenja djelatnosti

Tučepi osim inspekcijske službe nemaju nikakvu mogućnost kontroliranja što i kako se radi na obalnom području koje je od presudne važnosti za uspješnost turizma sljedeći niz godina.

Mjerljivi indikatori uspješnosti za djelatnosti koje se odvijaju na obali mogu biti:

- Prihodi i brzina porasta prihoda koje Tučepi ubiru od korištenja obale i od djelatnosti na obali (podaci u prijavljenim poreznim izvješćima tvrtki i obrta koji su nosioci aktivnosti)
- Podaci o popunjenosti smještajnih kapaciteta i produljenje boravka i sezone
- Podaci o socio-demografiji gostiju i promjene u smjeru imućnije klijentele
- Objektivno i stručno provedene periodične ankete gostiju kako bi se provjerila kvaliteta sadržaja koje Tučepi nudi te percepcija Tučepi među gostima.

10.4.4. PROGRAM RAZVOJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA

Mali obiteljski hoteli su privlačni različitim tržišnim nišama, proizvodno tematiziraju turističku ponudu i daju prostor za inicijativu domaćim malim i srednjim poduzetnicima.

U cilju prerastanja dijela obiteljskog smještaja (soba/apartmana) u male obiteljske hotele, pansione i difuzne hotele, revitalizacije tradicijskih kuća u napuštenim selima/zaselcima zaleđa, te obogaćivanja ukupne smještajne ponude, ali i poticanja poduzetničke aktivnosti domaćeg stanovništva i samozapošljavanja u turizmu, predlaže se sadržajno osmisлити, a potom i realizirati program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva na području Tučepi.

Ova mjera je usmjerena prema postojećim vlasnicima soba/apartmana, potencijalnim novim ulagačima, ali i prema postojećim vlasnicima nekoliko malih obiteljskih hotela, a odnosi se na aktivnosti, nositelje i rokove provedbe usmjerene na:

- stvaranje primjerenijeg i poticajnijeg okruženja za razvoj malih obiteljskih hotela u skladu s relevantnim konkurentskim okruženjem;
- stjecanje potrebne obrazovne razine i stručnih vještina za uspješan razvoj projekta i vođenje poslovanja;
- uspostavljanje primjerenog i na objektiviziranim kriterijima zasnovanog sustava financijskih (bespovratna sredstva za izradu projektne dokumentacije) i fiskalnih poticaja (višegodišnje oslobođanje od financijskih nameta koji su u ingerenciji općine).

Program razvoja malih obiteljskih hotela je usklađen s:

- strateškim okvirom razvoja Europske unije u razdoblju do 2023.g.
- programima i fondovima EU raspoloživim za razdoblje od 2014.g. do 2023.g.
- mjerom 8. akcijskog plana turističke politike iz Strategije razvoja turizma RH do 2020.g.
- Glavnim planom razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije 2017. - 2027.

Napomena: Plan ukupnog razvoja (Strateški razvojni program) općine Tučepi 2018-2020 ne spominje poticaj stvaranja malih obiteljskih hotela i pansiona.

Institucionalni okvir

Zakonski i podzakonski akti:

- Ne uređuju posebno skupinu malih/obiteljskih hotela;
- 4 kategorije, moguće je zatražiti posebnu oznaku kvalitete
- Veličina hotela: minimalno 5 smještajnih jedinica (propisani su sadržaji)

Fiskalne i slične obveze

Porez za dobit/dohodak:

- Ovisi o statusu gospodarskog subjekta koji operira mali obiteljski hotel ili pansion
- Porez na dodanu vrijednost: preferencijalna stopa 13
- Boravišna pristojba: ovisno o duljini boravka i statusu turističkog mjesta
- Turistička članarina: 0,14-0,2% u ostvarenom ukupnom prihodu/dohotku ovisno o statusu turističkog mjesta
- Brojne parafiskalne obveze

Relevantni tržišni trendovi od interesa za malo obiteljsko hotelijerstvo

Osnovni činitelji potražnje za malim obiteljskim hotelima:

- privatnost
- personalizirana usluga podređena individualnim potrebama svakog potencijalnog korisnika
- ugađanje potrebama gosta ('pampering')
- atraktivnost lokacija
- uređenost interijera objekta
- hortikulturno kultivirana okućnica mini hotela
- uređeno okruženje

Dodatni važni atributi ponude:

- obiteljska atmosfera i toplina doma
- obroci spravljani na lokalni/tradicionalni način od domaćih namirnica
- mogućnost za socijalizaciju, druženje i komunikaciju u za to posebno dizajniranom prostoru
- mogućnost sudjelovanja u lokalnim tradicijskim događanjima (lokalne svetkovine, fešte i sl.)

U RH Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela okuplja više od 200 članova i predstavlja relevantan faktor u branši. Neke od aktivnosti udruge su razvoj i promocija web-portala i online rezervacijskog sustav, unaprjeđenje ostalih marketinških aktivnosti u cilju poboljšanja distribucije, promocije i prodaje, partnerstvo s agencijama i turoperatorima, edukacija, eno-gastro klaster, lobiranje i međuinstitucionalna suradnja te strateška partnerstva s dobavljačima, međunarodna suradnja,

Razvoj malih obiteljskih hotela u strateškom pogledu se uklapa u četiri poluge EU politike za turizam

1. Poticanje konkurentnosti turističkog sektora kroz diverzifikaciju ponude, razvijanje inovativnost (ICT), poboljšavanje profesionalnih vještina, poticanje produljenja sezone i povećanje razumijevanje o važnosti turizma među stanovništvom
2. Promoviranje razvoja održivog, odgovornog i visoko kvalitetnog turizma
3. Učvršćivanje imidža Europe kao održive i kvalitetne turističke destinacije
4. Maksimiziranje potencijala EU politika/financijskih instrumenata

NAČELA RAZVOJA MALOG OBITELJSKOG HOTELIJERSTVA

Kakvo bi malo obiteljsko hotelijerstvo u Tučepima trebalo biti:

- prepoznatljivo (brendirano)
- tematizirano
- orijentirano prema potrošačkim segmentima (ranije navedeni)
- kvalitativno ujednačeno

Koji su ključni preduvjeti razvoja malog obiteljskog hotelijerstva

- ohrabrujuća investicijska klima
- projekcija prihoda i profita koji pokazuju profitabilnost investicije
- povećanje znanja i vještina
- cjenovna prihvatljivost

Čime će mali obiteljski hoteli privući pažnju:

- toplina i privatnost
- kvaliteta smještaja i usluga

- tradicija i autentičnost koja ga izdvaja iz mnoštva
- bogatstvo doživljaja
- gostoljubivost osoblja

Prilike koje razvoj malih obiteljskih hotela pruža:

- dugoročno povoljna kretanja potražnje
- sve izrazitija segmentacija potražnje (ponuda za zahtjevnije turiste koji su platežno sposobniji)
- razvoj turizma u ruralnom okružju
- razvoj cikloturizma
- razvoj 'soft adventure' turizma
- rastući interesa za proizvodima "kulture života i rada"
- rast potražnje za alternativnim 'lifestyle' smještajem
- rast potražnje za "zelenim" smještajem u zaleđu Tučepi
- korištenje raspoloživih EU fondova
- isplativost suvremenih oblika promocije: 'Niche marketing' i Direktni marketing

VIZIJA MALOG OBITELJSKOG HOTELIJERSTVA

Malo obiteljsko hotelijerstvo je brendirano, autentično, tematizirano i ciljanom 'lifestyle' klijenteli prilagođen oblik ponude koji posebno ističe svoju ekološku orijentaciju i kvalitetu usluga.

Uz maksimalnu usmjerenost na raznovrsnost i kvalitetu doživljaja malo obiteljsko hotelijerstvo posebno obilježava gostoljubivost, prilagodljivost očekivanjima gostiju te privatnost.

CILJEVI

Predlažu se sljedeći ciljevi do 2023.g.

1. 10 objekata s 500 visokokvalitetnih kreveta
2. produljenje broja dana pune zauzetosti kapaciteta za 30 dana
3. unaprjeđenje prepoznatljivosti Tučepi
4. poticanje ekonomskog udruživanja (tematski klasteri i udruge)
5. umrežavanje s drugim pružateljima turističkih usluga na destinaciji
6. povećanje razine stručne osposobljenosti
7. unapređivanje sustava za tržište spremnih turističkih proizvoda/sustava doživljaja pogodnih za 'konzumiranje' i izvan glavne ljetne sezone

AKTIVNOSTI OPĆINE TUČEPI

1. Identifikacija objekata privatnog smještaja i ekonomsko motiviranje za pretvorbu u male boutique hotele i difuzne hotele
2. Pomoć pri izradi projektne dokumentacije (savjetodavna i participacija u troškovima)
3. Potpore za pripremu dokumentacije potrebne za apliciranje za EU fondove
4. Savjetovanje i konzultantske usluge (subvencionirane od općine)
5. Financijski instrumenti - smanjenje parafiskalnih davanja koje ubire općina
6. Promotivne aktivnosti - informiranje javnosti i potencijalnih korisnika
7. Organizacija edukacije i druge slične aktivnosti

10.4.5. RAZVOJ CIKLOTURIZMA (BIKING)

Za razliku od kupališnog i nautičkog turizma koji su Strategijom razvoja turizma RH označeni kao dominantni proizvodi, cikloturizam je prepoznat kao tzv. **proizvod s izraženom perspektivom razvoja**.

Kao jedna od perspektivnih razvojno-investicijskih projektnih ideja, odnosno razvojno-investicijskih lokaliteta pod neposrednom ingerencijom nositelja javne vlasti, u Glavnom planu razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije 2017-2027 određena su i dva projekta na području Tučepi i to projekt rute 280 biciklističke staze koja bi povezala Tučepi i Podgoru i bila bi duga 28km te ruta 320 koja povezuje Igrane-Živogošće u dužini od 26km.

Sve projektne ideje koje su navedene u Glavnom planu razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije i Strategiji razvoja turizma RH zahtijevaju daljnje nadopune i razrade, kao i osmišljavanje detaljnijih i konkretnijih provedbenih sadržajno-programskih osnova, uz ostalo, i procjenu tržišne i ekonomske održivosti kao i primjenu primjerenih poslovno-upravljačkih modela te njihovu prostorno-plansku prihvatljivost.

Značaj razvoja cikloturizma na području Tučepi prepoznat je u Glavnom planu razvoja turizma Splitsko dalmatinske županije 2017.g.- 2027.g. u kojem se navodi kao jedan od 22 turistička proizvoda prema turističkim klasterima SD županije.

Cikloturizam predstavlja oblik turizma u kojem se kao putovanje poduzima radi uživanja u vožnji biciklom i na taj način upoznavanja područja u kojem se boravi. Cikloturist je osoba kojoj je motiv relaksacija i opuštanje, zdrav život i boravak u prirodi. Ove turiste možemo podijeliti na dvije glavne kategorije: izletnike koje iz primane destinacije rade izlete na biciklu i cikloturiste kojima je bicikl glavno prijevozno sredstvo na turističkom putovanju.

U europskim okvirima procjenjuje se da će udio putovanja tijekom kojih je bicikliranje glavna aktivnost ili je bicikl glavno prijevozno sredstvo porasti u idućih 10 godina više od 10 postotnih bodova. Još je značajniji tržišni segment onih kojima je tijekom odmora vožnja biciklom važna dodatna aktivnost. Iako je Hrvatska ima zadovoljavajući broj lokalnih i županijskih biciklističkih staza, od kojih su neke dio međunarodnih biciklističkih ruta, ocjena je da ovaj proizvod još uvijek nije adekvatno komercijaliziran.

Razvoj destinacije cikloturizma prije svega je temeljen na infrastrukturnom razvoju biciklističkih staza koje mora karakterizirati sigurnost, ali i raznolikost vožnje, odmorišta za bicikliste, vidikovci i mogućnost servisa te prateća ponuda koja u sebe mora uključivati i smještajne kapacitete prilagođene ovom obliku turizma.

Nastavak ubrzanog rasta cikloturizma, pustolovno-sportskog turizma, očekuje se i u budućnosti, što je trend podržan sve izraženijim potrebama potrošača za aktivnim i zdravim te okolišno odgovornim odmorom. U skladu s vrijednostima i interesima 'novih' turista očekuje se daljnja diverzifikacija proizvoda te se predlaže razvijanje 'kombiniranih' proizvoda koji povezuju, primjerice, pustolovno-sportski turizam s gastronomijom, agro turizmom, kulturom ili nekom društveno korisnom aktivnošću u sklopu 'putovanja sa značenjem'.

Na području Tučepi u registru biciklističkih ruta upisana je jedna međunarodna biciklistička ruta i to **EUROVELO 8** - mediteranska ruta koja se pruža od Cadiza u Španjolskoj preko Barcelone, Nice, Venecije, Splita i Tirane do Atene u Grčkoj što može biti od velikog značaja za razvoj cikloturizma. Lokalne rute na koje se može ići iz Tučepi su: Tučepi-Makarska-Topići- Brela; Tučepi-Podgora, Tučepi-Baško Polje-Bast, Tučepi –Sv.Jure Biokovo

Glavne prepreke razvoju cikloturizma odnose se na relativno mali broj uređenih biciklističkih staza, nepovezanost postojećih staza, preklapanje ruta s cestama na kojima se odvija intenzivan motorni promet, nedovoljnu opremljenost pratećim uslužnim i smještajnim sadržajima kao i nedovoljno osmišljen tržišni nastup.

Sve nove i postojeće staze poželjno je opremiti adekvatnom turističkom signalizacijom i interpretacijom (npr. putokazi, smeđe table), informacijskim punktovima te uobičajenom pratećim sadržajima (npr. odmorišta, vidikovci). Vodeći računa o preferencijama korisnika, posebno je važno duž staza osigurati usluge servisa, mogućnost uživanja u lokalnoj gastronomiji (ugostiteljstvo, kupnja lokalnih proizvoda) kao i prikladan smještaj (pružanje tzv. 'bike & bed' standarda), neovisno o tome je li smještaj organiziran u tematiziranim hotelima, kampovima ili seoskim gospodarstvima.

Nadalje, za komercijalizaciju ovog proizvoda u budućnosti poželjna je i specijalizacija jednog dijela turističkih agencija te njihovo licenciranje. To podrazumijeva i osiguravanje osposobljenih (licenciranih) vodiča kao vođa organiziranih biciklističkih grupa. Konačno, potrebno je uspostaviti i jasne te tržišno održive kriterije cikloturističkog (organiziranog) obilaska prostora parka prirode Biokovo.

Neovisno o izuzetnim prirodnim značajkama krajobraza, niskoj gustoći naseljenosti, okolišnoj očuvanosti i zaštićenom područja PP Biokovo, nameće se zaključak da je razvoj cikloturizma moguće povezivati i s različitim programima ekoturizma, riječ je također o proizvodu koji je kompatibilan i s različitim programima gastroturizma i ruralnog turizma.

Razvoj biciklističke infra i suprastrukture ponude moguće je poticati ponajviše financijskim potporama. Osim dodjele bespovratnih sredstava za izradu projektna dokumentacije i ishođenje potrebnih dozvola, na raspolaganju su sredstva namijenjena financiranju turističkog razvoja zaleđa Tučepi. Ta se sredstva mogu koristiti i za sufinanciranje projekata za koje su osigurana sredstva iz strukturnih EU fondova.

S druge strane, izgradnju i/ili opremanje uslužnih objekata namijenjenih cikloturistima moguće je, kroz subvencioniranje kamata i dodjelu bespovratnih sredstava, poticati i posebnim programima Ministarstva turizma i Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU.

Bitno je za istaknuti da je već izrađena studijsko projektna dokumentacija za Sakralno - turističku rutu Tučepi (sredstva dobivena iz EU fondova), u sklopu koje postoji 'segment' biciklističkih staza kao temelj za privlačenje sredstava iz fondova EU za cikloturističke projekte.

Razvoj cikloturizma na području Tučepi predmet je interesa više različitih dionika, među kojima postoje određeni zajednički, ali i pojedini bitno različiti interesi. Četiri glavne skupine dionika koji se mogu izdvojiti obuhvaćaju:

- Nositelji javne vlasti;
- Turistička zajednica;
- Poduzetnici,
- Članovi biciklističkih udruga i lokalno stanovništvo.

Unutar svake od ovih skupina postoje i određene podskupine koje mogu imati i različite interese ovisno o pojedinim aspektima razvoja cikloturizma u Tučepima. Iako interesnu skupinu čine i turisti, ona je ovisna o dogovoru četiriju osnovnih interesnih skupina i stoga nije u mogućnosti izravno utjecati na razvoj prostora pa je nema potrebe zasebno analizirati.

Željena pozicija 2023.

Tučepi uspješno grade poziciju mediteranske cikloturističke destinacije. Ovoj poziciji, uz atraktivnost prirodnih resursa, pridonosi i kvalitetna infrastruktura poput tematskih bike parkova/područja, markiranih ruta i staza, smještaja i ugostiteljstva, mjera sigurnosti, povremenih natjecanja, ali i ponuda drugih komplementarnih iskustava, poput zdravstvenog turizma ili ekoturizma.

Nove investicije

- Osigurava se brži razvoj glavnih i »kapilarnih« mreža biciklističkih ruta, posebice osposobljavanjem manje prometnih lokalnih cesta, seoskih putova, te njihovim eventualnim tematiziranjem (npr. vinske, gastronomske, edukacijske i sl.);
- Izgradnja i primjereno opremanje novih biciklističkih staza i bike parkova,

Prioritetne aktivnosti razvoja proizvoda

- Izrada Programa razvoja cikloturizma;
- Transeuropsku biciklističku rutu (EUROVELO 8 MEDITERANSKA RUTA, u RH Jadranska ruta) treba označiti potrebnim znakovljem te urediti tako da se omogući kretanje cikloturista bez ugrožavanja njihove sigurnosti i značajnijeg ometanja motornog cestovnog prometa (posebice na mjestima gdje nema alternativnih putova);
- Nove i postojeće staze opremaju se adekvatnom turističkom signalizacijom i interpretacijom (npr. putokazi, informacijski punktovi) te uobičajenim pratećim sadržajima (npr. odmorišta, vidikovci, mjesta za popravak opreme-tzv. servisni stupovi);
- Daljnji razvoj smještajnih kapaciteta prema *bed&bike* standardima (npr. mali hoteli, pansioni, seoska gospodarstva) s visokom razinom »osjećaja za lokalno mjesto«, »atmosferom«, ugodom i okolišnom odgovornošću;
- Daljnji razvoj natjecanja i manifestacija, uključujući i onih međunarodnog karaktera.

10.4.6. ZDRAVSTVENI TURIZAM

Strateški ciljevi, prioriteti i predložene mjere za Tučepi:

Prioriteti:

- Razvoj turističkih sadržaja svojstvenih destinaciji više kategorije
- Formiranje nove i unaprjeđenje postojeće turističke infrastrukture
- Poboljšanje kvalitete i strukture turističkih smještajnih kapaciteta
- Sustavno brendiranje općine Tučepi

Uvod

Zdravstveni usluge spadaju u grupu usluga u kojima je profitna margina (kolokvijalno „marža“) među najvišima od svih intelektualnih usluga. Ove usluge karakterizira:

- Veliko kapitalno ulaganje kako bi se pokrenula usluga,
- Visoka stručnost osoblja,
- Ovisnost o reputaciji (i gubitku reputacije ako se dogodi skandal koji dovodi u pitanje kvalitetu),
- Izuzetno regulirano i kontrolirano tržište (inspekcije su česte, razina usluge se kontrolira, mogu se nuditi samo odobrene usluge za koje postoje i specijalisti i uvjeti itd.)

Tržište zdravstvenih usluga u RH je određeno potpunom dominacijom državnih ustanova i državnog HZZO-a. Postoje relativno male privatne klinike koje nude samo kvalitetne usluge za postupke koji ne traže ni hospitalizaciju dužu od 1-3 dana niti složeni dijagnostički postupak (bolesnik zna što mu treba, liječnik ima jasnu dijagnozu i pruža samo jednu rutinsku uslugu; zamjene zglobova, rekonstrukcije tetiva i ligamenata, skidanje očne mrežnice, estetska i plastična kirurgija, stomatologija i sl.).

Samo KBC Zagreb (Rebro) pruža medicinske usluge građanima susjednih država (BiH i C.Gora) jer je HZZO sklopio ugovore s tim državama za specijalne medicinske usluge.

Dio privatnih klinika pruža usluge i strancima (ortopedija u Matuljima i Krapinskim toplicama, stomatološke usluge u Rijeci, Poreču i Zagrebu). Strani bolesnici privatnih medicinskih ustanova čine za sada do 10% od svih pacijenata. Postoji nekoliko stomatoloških poliklinika u Istri/Rijeci i dvije u Zagrebu koje rade dominantno za strane pacijente no to je za sada iznimka u branši medicinskih usluga.

Evidentno je da je državni sektor nezreo za nuđenje usluga stranim zdravstvenim osiguranicima (nijedna bolnica u RH nema ISO certifikat kvalitete i postupaka koji se primjenjuju!). Nijedna državna bolnica u RH nije ni pokušala privući strane bolesnike na liječenje osim OB Dubrovnik u kojoj su se liječili Izraelci (ortopedija kralježnice i invazivna kardiologija).

Razvoj usluga zdravstvenog turizma ovisi o reformama javnog zdravstva (koje se odgađaju) i ulaganju u Biokovku te pokretanja usluga u Tučepima (rehabilitacija ortopedskih bolesnika i oporavak srčanih bolesnika nakon zahvata na srcu su najunosnije djelatnosti). Usluge

fizikalne rehabilitacije za bolesnike nakon ortopedskih zahvata su zanimljive za Tučepi jer bi se mogle ponuditi usluge:

- Smještaja bolesnika nakon izlaska iz bolnice
- Smještaja obitelji bolesnika
- Fizijatrijske usluge
- Usluge korektivne gimnastike
- Usluge vezane za probleme s pretilošću i fizičke vježbe za pretile osobe

Strateški cilj: Općina Tučepi kao turistička destinacija više kategorije	
Prioritet 1.1	Zdravstveno-rehabilitacijski turizam
Mjera 1.1.1.	Poticanje razvoja zdravstveno-rehabilitacijskog turizma
Svrha cilja	Intencija je da Tučepi postane destinacija više kategorije. Ovakvim pozicioniranjem bi se postiglo produljenje sezone te privlačnost za boravak koji nije samo vezan za odmor tijekom ljetnih mjeseci (za oporavak srčanih bolesnika su visoke temperature nepoželjne). Repozicioniranje Tučepi bi rezultiralo stabilnijim i većim prihodima uz višu profitabilnost uz održivo gospodarenje resursima (prostorom, smještajnim i ugostiteljskim objektima).
Cilj prioriteta 1.1.	Razvoj zdravstvenog turizma; razvoj kapaciteta za prikladni smještaj, prehranu i rehabilitaciju osoba s problemima lokomotornog sustava i kralježnice. Poželjno je ISO certificiranje pružatelja usluga; ISO certificiranje tvrtki koje pružaju usluge fizikalne rehabilitacije.
Ciljane skupine	Biokovka. Građani Tučepi vlasnici tvrtki koje nude usluge smještaja i fizikalne rehabilitacije ili ove usluge žele ponuditi. Turisti zainteresirani za fizikalnu rehabilitaciju (usluga će postati internacionalne kad se tvrtka ISO certificira tako da strana zdravstvena osiguranja smiju platiti npr. rehabilitaciju Austrijanca u Tučepima). Turisti zainteresirani za kure mršavljenja i adekvatne fizičke aktivnosti koje mogu podnijeti. Turoperateri koji imaju interesa za nuđenje usluga populaciji koju zanima fizička rehabilitacija i gubitak tjelesne težine - SAGA Holidays je specijalizirana za turizam za osobe starije od 60 godina koje su jedna od ciljnih skupina. Također, SAGA Holidays već dugi niz godina dovodi goste u Tučepi, pretežno u hotel Alga.
Nositelji aktivnosti	RH kao vlasnik Biokovke, vlasnici smještajnih objekata, pružatelji usluge fizikalne rehabilitacije i kura mršavljenja, općinska uprava Tučepi, Turistička Zajednica Tučepi, LAG, turističke agencije za prodaju smještaja

Indikatori uspješnosti/željeni rezultati	Broj tvrtki koje počinju nuditi usluge smještaja, prehrane i fizikalne rehabilitacije/kura mršavljenja i prigodnih aktivnosti Broj turista koji boravi u objektima za smještaj Prihodi od turizma tvrtki koje nude usluge smještaja i rehabilitacije Postotak turista koji se vrati na oporavak ili isto preporuči/zadovoljstvo uslugom u anketama Broj odobrenih projekata za financiranje iz EU fondova (sufinanciranje Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU; sufinanciranje MINPO) Veliki uspjeh bi bio kada bi 2000 bolesnika boravilo na oporavku u rehabilitacijskim tvrtkama u Tučepima u prosjeku 3 tjedna (prosjeck ortopedske rehabilitacije, kardiološke rehabilitacije traju 1-2 mjeseca).
Problemi koji se rješavaju kad je cilj postignut	Ponuda nove i vrlo profitabilne usluge rehabilitacije i smještaja za bolesnike- usluga uopće ne ovisi o godišnjem dobu i stanju ekonomije (recesija ili konjunktura ne utječu na potrebu za liječenjem) Nova radna mjesta za dobro plaćene SSS i VSS kadrove Uvjeti za rad pansiona i hotela izvan ljetne turističke sezone (ako imaju riješeno centralno grijanje) Dodaje se „premium“ turistički proizvod u ponudu Tučepi
Alati i mjere za provođenje	Alati: Ovaj prioritet jako ovisi kvaliteti Biokovke - samo MIZ o tome odlučuje. Razvoj reputacije Tučepi vezano za njegove rehabilitacijske usluga može biti spor proces. Moguće je zamisliti „prelijevanje“ bolesnika (dominantno osiguranika HZZO) iz Biokovke u privatni smještaj i rehabilitaciju u Tučepima. Kategorizacija objekata Inspekcije objekata Besplatno savjetovanje vlasnika koji apliciraju za sufinanciranje/subvencije kako bi uredili svoje objekte i mogli nuditi usluge Mjere: Imenovanje osoba u općinskoj upravi koje će biti odgovorne za podršku zdravstvenom turizmu Angažiranje i sufinanciranje konzultanata za razne vidove pomoći vlasnicima tvrtki koje bi nudile rehabilitaciju/mršavljenje ili smještaj: • Za pisanje aplikacija za sufinanciranje iz EU fondova i MINPO • Uređenje objekta • Izradu marketinških planova (preporučena cijena i način prodaje) • Porezno-računovodstveno savjetovanje prve dvije godine

	poslovanja
Potreban budžet/Izvori financiranja	• Uređenje pristupa objektu i parking • Uređenje fasade objekta • Uvođenje centralnog grijanja • Opremanje soba i kupaonica • Kategorizacija • Uređenje objekta za rehabilitaciju (sprave za vježbanje, kupke, mini zatvoreni bazen) Financiranje: • Idealno je sufinanciranje iz EU fondova koje distribuiraju MINPO i MRRFEU • Vlastita akumulacija kapitala+krediti komercijalnih banaka (preporučuje se kompetentno savjetovanje prije ovog financiranja)

10.4.7. AGRO-TURIZAM

Uvod

Agro-turizam je interesantan turistički proizvod ako je usluga kvalitetna. Ovaj vid turizma nije toliko ovisan o sezoni pogotovo u Dalmaciji.

Primjerice, Austrija ima puno hladniju klimu, a ipak uspješno nudi agro-turizam. Turisti u vinarskoj regiji Burgenland čak učestvuju i u „leđenoj berbi“ grožđa koje se bere polu osušeno krajem studenog kada padnu prvi snjegovi na vinograde.

Seoska gospodarstva u Austriji, Njemačkoj, Francuskoj ili UK nude i smještaj, ali i dnevne izlete uz aktivnosti na imanjima. Česte aktivnosti su:

- Branje voća/povrća uz otkup istog (turista dođe na dnevni izlet u berbu jagoda, jabuke, grožđa, šparoga i sl. te ubranu količinu plati)
- Učestvovanje u radu s domaćim životinjama (hranjenje, mužnja i sl.)
- Učestvovanje u proizvodnji (proizvodnja vrhnja, sira, proizvodnja meda, pravljenje kobasica, soljenje ribe, slaganje sira ili ribe u ulje i sl.)
- Degustacije jela i pića koji su proizvedeni na gospodarstvu itd.

Strateški cilj: Općina Tučepi kao turistička destinacija više kategorije

Prioritet 1.2 Agro-ruralni turizam

Mjera 1.2.1.	Poticanje razvoja agro-ruralnog turizma
Svrha cilja	Intencija je da Tučepi postanu destinacija više kategorije. Ovakvim pozicioniranjem bi se postiglo produljenje sezone te privlačnost za boravak koji nije samo vezan za odmor tijekom ljetnih mjeseci. Repozicioniranje Tučepi bi rezultiralo stabilnijim i većim prihodima uz višu profitabilnost te održivo gospodarenje resursima.
Cilj prioriteta 1.2.	Razvoj turističkih kapaciteta za smještaj, prehranu i zabavu turista na gospodarstvima koja nisu na obalnom pojasu. Kategorizacija objekata, edukacija vlasnika, pomoć pri promociji i bookingu kapaciteta, pomoć pri organizaciji dnevnih izleta i sezonskih aktivnosti
Ciljane skupine	Građani Tučepi i naselja na obroncima Biokova koji su vlasnici gospodarstava (ili ih žele obnoviti) i koji žele ponuditi usluge smještaja, prehrane i aktivnosti na svojim gospodarstvima. Turisti zainteresirani za boravak u smještaju koji je u objektima ruralnog gospodarstva. Turisti zainteresirani za dnevne izlete i sezonske aktivnosti. Organizatori izleta Turoperateri koji imaju interesa za nudenje ovakvog smještaja, gastronomije i izleta.
Nositelji aktivnosti	Vlasnici seoskih imanja, općinska uprava Tučepi, Turistička Zajednica Tučepi, LAG, obrazovne institucije, turističke agencije za prodaju smještaja te organizaciju izleta
Indikatori uspješnosti/željeni rezultati	Broj seoskih gospodarstava koje počinju nuditi turističke usluge smještaja, prehrane i prigodnih aktivnosti Broj turista koji boravi na seoskim gospodarstvima. Prihodi od turizma seoskih gospodarstava Dužina turističke sezone seoskih gospodarstava Postotak turista koji se vrati na seosko gospodarstvo ili isto preporučiti/zadovoljstvo uslugom u anketama Broj osoba koje su pohađale tečajeve o agro-ruralnom turizmu Broj odobrenih projekata za financiranje održivog razvoja u agro-ruralnim sredinama iz EU fondova (sufinanciranje Ministarstva regionalni razvoja i fondova EU; sufinanciranje MINPO; subvencije Ministarstva poljoprivrede za turizam na poljoprivrednim gospodarstvima) Veliki uspjeh bi bio kada bi nastalo 10-tak seoskih gospodarstava do 2023.godine koja bi nula usluge smještaja, prehrane i prigodnih aktivnosti turistima.
Problemi koji se	Seoska gospodarstva imaju dodatne izvore prihoda; Seoska gospodarstva

rješavaju kad je cilj postignut	prodaju direktno svoje proizvode po višoj cijeni i smanjuje im se ovisnost o nakupcima i tržištu; Seoska gospodarstva se počinju baviti djelatnošću koja je znatno unosnija od poljoprivrede; Produžuje se turistička sezona (niz djelatnosti se može nuditi van ljetne turističke sezone) Smanjuje se pritisak na obalni pojas i infrastrukturu Tučepi (snabdijevanje vodom, kanalizacija, prostor za parking, mjesto na plaži i sl.). Dodaje se još jedan turistički proizvod u ponudu Tučepi koji funkcionira i izvan ljetne sezone
Alati i mjere za provođenje	Alati: Promocija ideje agrarno-ruralnog turizma (da ljudi nauče što i kako mogu ponuditi) Radionice za edukaciju zainteresiranih vlasnika seoskih gospodarstava Kategorizacija objekata Inspekcije objekata Besplatno savjetovanje vlasnika koji apliciraju za sufinanciranje/subvencije kako bi uredili svoje objekte i mogli nuditi usluge Mjere: Imenovanje osoba u općinskoj upravi koje će biti odgovorne za promociju i podršku agro-ruralnom turizmu Organiziranje izleta u regije u Italiji, Sloveniji i Austriji koje su uspješne u agro-ruralnom turizmu Angažiranje i sufinanciranje konzultanata za razne vidove pomoći vlasnicima seoskih imanja: Za pisanje aplikacija za sufinanciranje iz EU fondova i MINPO/Mn.turizma Uređenje objekta Izradu marketinških planova (preporučena cijena i način prodaje) Porezno-računovodstveno savjetovanje prve dvije godine poslovanja subvencionira općina Tučepi
Potreban budžet/Izvori financiranja	Za uređenje barem dvije dvokrevetne sobe s Tušem&WC-om: Uređenje pristupa objektu i parkinga Uređenje fasade objekta Opremanje soba i kupaonica Trošak promocije – zanemariv uz asistenciju za prijavu na Booking.com/HouseTrip/AirBnB i sl.

Kategorizacija

Uređenje sobe za blagovanje

Uređenje podruma za konzumaciju i prodaju proizvoda (vino/maslinovo ulje/pršut/sir, sezonsko voće i povrće i sl.)

Financiranje:

Idealno je sufinanciranje EU/MINPO/Min .Poljoprivrede

Vlastit kapital+krediti komercijalnih banaka (preporučuje se kompetentno savjetovanje prije ovog financiranja!)

10.4.8. EKO-TURIZAM

10.4.9. Uvod

Posjeti prirodnim rezervatima, parkovima prirode, foto-safariji i lovni turizam su izuzetno traženi od turista. Važan preduvjet je uređenost infrastrukture rezervatima, parkovima prirode i sl, tj. pristup automobilima i autobusima do ruba područja mora biti moguć.

Ovaj vid turizma gotovo nigdje ne ovisi o godišnjem dobu. Primjerice u Baranji postoji nekoliko zakupljenih lovišta koja uglavnom prodaju samo boravak i ugostiteljstvo uz promatranje aktivnosti divljači (jelenovi, srndaći i divlje svinje) tijekom cijele godine. Uspješnost ovih lovišta je tolika da je smještaj u mini hotelima unutar lovišta rasprodan godinu dana unaprijed.

Nužno je napomenuti da ovaj vid turističke usluge traži dobro educirane i motivirane vodiče i djelatnike. Uspjeh u Baranji se može pripisati i bogatstvu flore i faune, ali i ljudima koji prirodne ljepote čine zanimljivim, dostupnim i ugodnim.

Park prirode Biokovo se nalazi u neposrednoj blizini Tučepi. U PP Biokovo bi se moglo ponuditi turistima:

- Foto-safariji uz educirane vodiče
- Vožnja biciklom ili šetnje uz promatranje životinja
- Planinarenje
- Paragliding (paraglidersi se spuštaju s Biokova, zabilježeno je i nekoliko nesreća)
- Degustacije autohtonih jela i pića

Strateški cilj: Općina Tučepi kao turistička destinacija više kategorije

Prioritet 1.3 Eko-turizam u Tučepima

Mjera 1.3.1. Poticanje razvoja eko-turizma

Svrha cilja	Intencija je da Tučepi postanu destinacija više kategorije. Ovakvim pozicioniranjem bi se postiglo produljenje sezone te privlačnost za boravak koji nije samo vezan za odmor tijekom ljetnih mjeseci. Repozicioniranje Tučepi bi rezultiralo stabilnijim i većim prihodima uz višu profitabilnost uz održivo gospodarenje resursima.
Cilj prioriteta 1.3.	Razvoj usluga kojima bi se iskoristile flora i fauna te klimatska obilježja Tučepi. Organizacija izleta i aktivnosti za turiste u PP Biokovo. Mogućnost zabave i prehrane turista na Biokovu. Kategorizacija ugostiteljskih objekata, edukacija vlasnika, pomoć pri osmišljavanju sadržaja koji bi se ponudili turistima, pomoć pri promociji, pomoć pri organizaciji dnevnih izleta i sezonskih aktivnosti
Ciljane skupine	Građani Tučepi i okolnih naselja koji su vlasnici ugostiteljskih objekata ili tvrtki koje žele ponuditi usluge prehrane i aktivnosti u PP Biokovo Turisti zainteresirani za dnevne izlete i sezonske aktivnosti. Aktivni sportaši na pripremama (Zimi) Organizatori izleta Turističke agencije koje nude izlete, aktivni odmor i gastronomiju.
Nositelji aktivnosti	Vlasnici tvrtki koje mogu nuditi usluge, općinska uprava Tučepi, Turistička Zajednica Tučepi, LAG, obrazovne institucije, turističke agencije za prodaju izleta te organizaciju izleta, Uprava PP Biokovo
Indikatori uspješnosti/željeni rezultati	Broj tvrtki koje počinju nuditi turističke usluge izleta, prehrane i prigodnih aktivnosti u PP Biokovo Broj turista koji posjeti PP Biokovo Prihodi od turizma u PP Biokovo (ulaznice su prihod PP Biokovo-Tučepi nemaju ekonomsku korist, prodani izleti) Dužina turističke sezone Zadovoljstvo uslugom u anketama Broj osoba koje su pohađale tečajeve za vodiče Broj odobrenih projekata za financiranje održivog razvoja u agro-ruralnim sredinama iz EU fondova (sufinanciranje Ministarstva regionalni razvoja i fondova EU; sufinanciranje MINPO; subvencije Ministarstva poljoprivrede) Veliki uspjeh bi bio kada bi 2000 ljudi dnevno posjećivalo PP Biokovo ljeti te 500 van ljetne sezone. Pripreme sportaša su također atraktivna usluga.

Problemi koji se rješavaju kad je cilj postignut	Aktivira se resurs koji je sada nedovoljno iskorišten i donosi skromne prihode te je izvor nerazumijevanja dijela lokalne zajednice (posljedica su manjak svijesti o značaju Biokova i požari zbog neopreznosti stanovništva i krivolov). Produžuje se turistička sezona (Posjeti PP Biokovo se mogu nuditi van ljetne turističke sezone adekvatno opremljenim turistima) Dodaje se još jedan turistički proizvod u ponudu Tučepi
Alati i mjere za provođenje	Alati: Promocija ideje eko-turizma (da ljudi nauče što i kako mogu ponuditi) Radionice za edukaciju zainteresiranih vlasnika agencija, gospodarstava, turističkih vodiča Inspekcije objekata i vozila Besplatno savjetovanje vlasnika koji apliciraju za sufinanciranje/subvencije kako bi uredili svoje objekte i vozila Mjere: Imenovanje osoba u općinskoj upravi koje će biti odgovorne za promociju i podršku eko-turizmu Organiziranje izleta u Baranju ili neku drugu regiju koja je uspješna u eko-turizmu. Angažiranje i sufinanciranje konzultanata za razne vidove pomoći vlasnicima tvrtki: • Za pisanje aplikacija za sufinanciranje iz EU fondova i MINPO/Mn.turizma • Uređenje objekta • Izradu marketinških planova (preporučena cijena i način prodaje) • Porezno-računovodstveno savjetovanje prve dvije godine poslovanja
Potreban budžet/Izvori financiranja	Trošak promocije – zanemariv uz asistenciju za pripremu web-strane ili uvrštenje na web-stranu Tučepi. Nabava vozila (mini bus ili brdski bicikli s elektro-pogonom kako bi se i slabije pripremljeni turisti mogli voziti po Biokovu) Financiranje: Idealno je sufinanciranje EU/MINPO/Min .Poljoprivrede Vlastiti kapital+krediti komercijalnih banaka (preporučuje se kompetentno savjetovanje prije ovog financiranja)

Uvod

Tučepi su smješteni na dijelu obale koji nije jako razveden. Obližnji otoci su Brač i Hvar koji su krajobrazno privlačni. Tučepi su smješteni na dijelu obale koji nije nautički posebno aktivan jer većina nautičara ne plovi Bračkim/Hvarskim kanalom. U ljetnim mjesecima vladaju povoljni klimatski uvjeti i vjetrovi, dok u hladnijem dijelu godine udari bure ograničavaju nautičare koji bi plovili iz i oko Tučepi. Tučepi za sada imaju luku nautičkog turizma (marinu) s 25 nautičkih vezova, koji su u zajedničkom akvatoriju s lukom otvorenom za javni promet (125 komunalnih vezova za domicilno stanovništvo) i športskom lukom (2 veza), nemaju sidrišta i ne postoji mogućnost dobivanja usluga u marini.

Prednosti Tučepi:

- povezanost s EU gostima: zračna luka Split na rubu prihvatljive udaljenosti, autocesta A1
- blizina za nautičare iz BiH odnosno dolazak po koridoru Vc
- mogućnost pristajanja u marini u sezoni; destinacije poput Hvara, Visa, Komiže, Korčule su preopterećene i nautičari rijetko mogu dobiti vez i pristup obali

Brački i Hvarski kanal nisu atraktivna područja za nautički turizam. Nema nijedne regate s međunarodnim sudjelovanjem nu ovom akvatoriju. Obala oko Tučepi nema prirodna zaštićena sidrišta, zaštićena uvale, a uređene lučice su u Makarskoj i Tučepima gdje postoje i komunalni vezovi.

Kako je u smislu nautičkog turizma nemoguće odijeliti općinu Tučepi od okolnog akvatorija, treba uzeti kao važan čimbenik sve otoke Splitsko dalmatinske županije koji imaju dugu i razvijenu turističku i ugostiteljsku tradiciju, s brojnim marinama, vezovima i sidrištima za nautičare. Učinkovitost tučepskog nautičkog turizma u sezoni, a posebno izvan sezone uvelike ovisi i o ponudi na otocima. Ovaj oblik turizma iznimno je važan za otočne zajednice jer nije opterećen potrebom za povezanosti otoka s kopnom – odnosno turisti posjeduju vlastito prijevozno sredstvo – plovilo kojim im udaljene i prometno loše dostupne destinacije postaju lako dostupni autohtoni i očuvani turistički prostori.

Suha marina

Razvoj turističke ponude se može usmjeriti na područje nautičkog turizma. Trenutno Tučepi nisu poznati kao nautička destinacija. Ako bi se povećao kapacitet marine u Tučepima (privatna investicija zbog upitne isplativosti je slabo vjerojatna, ali je investicija Lučke uprave moguća), Tučepi bi mogli pokrenuti ovaj vid turizma. Kako bi se realno sagledalo ekonomske učinke nautičkog turizma potrebno je razlikovati tipove marina i način njihovog korištenja iz čega proizlaze ekonomske koristi za lokalnu zajednicu.

Postoje nautička odredišta s marinama i sidrištima koji su baze charter flota. U takvim odredištima nautičari borave samo tijekom ukrcaja/iskrcaja. Ekonomska korist za lokalnu zajednicu nastaje od konzumacije jela i pića subotom te kupnje živežnih namirnica. Charter flote imaju svoje servisne službe tako da je prodaja servisnih usluga beznačajna.

U RH je Hvar primjer odredišta koje je atraktivno nautičarima veliki dio godine i svaki dan u tjednu. Pred vikend, kad su smjene posada, u Hvaru borave nautičari koji su vlasnici plovila i u Hvaru ih kontinuirano boravi dovoljno. Hvar je relativno blizu Splita/Kaštela/Trogira odakle subotom navečer stignu i prve posade koje su preuzele plovila. Lokalna ekonomija Hvara ima prihode od niza usluga koje trebaju nautičarima (prehrana, zabava, ukrcaj goriva i vode, vez i sl.).

Ekskluzivne marine u RH ne postoje. Ekskluzivne su marine u koje dolaze mega jahte (duge preko 30m) na kojima borave vlasnici koju uplovljavaju u marine gdje su isti takvi brodovi, a sve radi druženja i poslovanja s osobama iz istog miljea. Najbliža takva marina je u Crnoj Gori – Porto Montenegro, koja je dana u višegodišnju koncesiju multimilijarderskoj obitelji Rotschild i upravo zbog lokacije i Rotschilda ova marina funkcionira za takav tip klijenata (5 km do međunarodnog aerodroma, porezno i carinski izuzeta zona, 1-2 dana navigacije udaljena od Otranta na jugu i isto toliko od Venecije prema sjeveru, borave i drže na vezu jahte ultra bogati prijatelji Rotschilda). Porto Montenegro ne donosi velike prihode Crnoj Gori zbog eksteritorijalnog statusa, ali je jako bitna za brendiranje Crne Gore kao lokacije za nautički boravak ultra bogatih osoba.

Tučepi su relativno daleko od splitskog aerodroma i izlazak iz Tučepi na otvoreno more je udaljen tako da nije izvjesno da bi Tučepi neka charter flota odabrala kao svoju bazu – što i nije šteta, ako se zna koliko je mali ekonomski doprinos lokalnoj ekonomiji od takvog tipa marina. Tučepi mogu biti marina u kojoj će vlasnici držati i servisirati svoja plovila te više puta dolaziti u Tučepi kako bi uživali na svojim plovilima. Kupnja usluga koje treba ovaj profil nautičara je atraktivan za ekonomiju lokalne zajednice.

U cilju unaprjeđenja nautičkog turizma Tučepi bi napravili bitne preduvjete ako bi dobili novi lukobran te organizirali suhu marinu u okviru komunalno servisne zone ili neposredno do nje, a to je lokacija u centralnom dijelu naselja, 100tinjak metara sjeverno od ceste D8 (iznad ceste Makarska – Ploče), odnosno blizu postojeće luke.

Kvaliteta nautičkog turizma

Nautički turizam je interesantan turistički proizvod ako je usluga kvalitetna. U anketi Instituta za turizam najmanje zadovoljstvo destinacijom izrazili su gosti koji su došli zbog novih iskustava i doživljaja, zabave, nacionalnih parkova i prirode i nautike.

Jedan od pokazatelja konkurentnosti određene turističke ponude je i dojam konkurentnosti u javnosti odnosno među samim nautičarima, što ne mora uvijek odražavati stvarnost, ali u velikoj mjeri utječe na uspješnost prodaje. Analizom ocjena svih elemenata nautičke ponude Hrvatske, dobivenih anketom provedenom u okviru istraživanja TOMAS-Nautika, može se zaključiti:

- Najveća prednost Hrvatske je u tzv. općim i socijalnim čimbenicima nautičke ponude – čistoći mora, ljepoti krajolika, ekološkoj očuvanosti obale te osjećaju sigurnosti u zemlji
- Najveći nedostatak ukupne hrvatske nautičke ponude su posebni elementi ponude: ugostiteljska ponuda, kapacitet, opremljenost luka nautičkog turizma

Najvažnija je činjenica da Hrvatska, prema postojećem broju nautičkih vezova, duljinom

obale i otoka, njihovom izuzetnom privlačnošću i još uvijek dobroj očuvanosti, te konačno dosegnutoj kvaliteti ukupne nautičke ponude, nedvojbeno ima sve pretpostavke za daljnji kvalitetan i konkurentan razvoj nautičkog turizma pod uvjetom da u budućnosti ne ugrozi osnovnu prirodnu razvojnu osnovu.

U razvoju nautičkog turizma, prije svega potrebno je podići kvalitativnu razinu turističke usluge, pretvarajući neke od marina u marine najviše kategorije. Nadalje je nužno osmisliti cjeloviti turistički nautički proizvod kojim bi se gostu osmislila ruta i događanja na toj ruti uz kvalitetnu dodatnu ponudu usluga drugih specifičnih oblika turizma. Sljedeći element, koji je potrebno unaprijediti u okviru nautičkog turizma, jest servis plovila koja su smještena na godišnjem vezu u marinama Splitsko-dalmatinske županije (i u budućnosti Tučepi). Učinak unaprjeđenja servisa je dvostruk – očuvanje male brodogradnje kao izvornog zanata ovog područja i pridobivanja boljih plovila na godišnji vez s osiguranim servisom u zimskom periodu.

Trenutno u Splitsko dalmatinskoj županiji posluje 27 luka za nautički turizam. Marine predstavljaju najkvalitetniji dio ponude u nautičkom turizmu. SD županija ostvaruje 44,6% ukupnog nautičkog prometa RH (Izvor: Glavni plan razvoja turizma SD županije 2017-2027). 1950 plovila je na stalnom vezu (82,5% na vezu u moru i 17,5% na suhom vezu što upućuje na manjak suhih vezova) i 52.995 plovila u tranzitu. Karakter prihoda luka nautičkog turizma u SD županiji je nepovoljan jer od 160 mil kn ukupnog prihoda, 73% se ostvaruje od najma vezova, a skromnih 27% od servisa i usluga za nautičare.

Ovaj oblik turizma bilježi stalan rast broja plovila kako u Hrvatskoj tako i u svijetu i za razliku od drugih oblika turizma nautička potražnja još uvijek nadmašuje nautičku ponudu. Uz to prosječna potrošnja nautičara je značajno veća (ovisno o izračunima i do 50%) od potrošnje prosječnog turista.

Nautički turizam, iako ima jednu uslugu koja nema sezonsku osjetljivost, a to je godišnji vez (i na kopnu i u moru) jest sezonski osjetljiv, naime preko 80% noćenja se ostvaruje od lipnja do rujna, bez obzira na to što je Jadransko more pogodno za plovidbu od ožujka do studenog.

Varljivost statističkih podataka

Sudeći prema registriranom broju dolazaka i noćenja nautičara u lukama nautičkog turizma, nautički turizam zauzima sve značajnije mjesto u ukupnom turizmu Hrvatske. Premda čini manji dio ukupnih turističkih dolazaka i registriranih noćenja, ima dinamičnije stope rasta od stacionarnog turizma. Treba napomenuti da postoji metodološki problem u registriranju broja dolazaka i ostvarenih noćenja nautičara. Naime, u broju dolazaka nautičara registrira se svaki dolazak nautičara u luku nautičkog turizma. Drugim riječima, dolazak jednog nautičara registriran je u svakoj luci nautičkog turizma koju je posjetio tijekom plovidbe. Budući da veliki broj nautičara tijekom plovidbe posjećuje nekoliko luka nautičkog turizma, službeno registrirani broj ukupnih dolazaka nautičara znatno premašuje stvarni broj nautičara koji su plovili našim morem i posjećivali luke nautičkog turizma. S druge strane, registrirani broj ostvarenih noćenja nautičara je u službenim podacima znatno podcijenjen. Naime, registriraju se samo ona noćenja nautičara ostvarena u lukama nautičkog turizma, a poznato je da nautičari noće i na sidru izvan takvih luka, i to u znatnoj mjeri, te je ukupan broj ostvarenih noćenja nautičara znatno veći.

Zaključci istraživanja

Rezultati istraživanja potvrđuju “vjernost” nautičara hrvatskom Jadranu, ali, također, upućuju i na potrebu unaprjeđenja kvalitete usluga (ljubaznost osoblja, tehničkih standarda u lukama nautičkog turizma, javnim lukama i sidrištima), te posebno najosjetljivijeg pitanja - primjerenog odnosa cijena usluga i kvalitete („vrijednosti za novac“) odnosno korektnog odnosa prema kupcu.

Strateški cilj: Općina Tučepi kao turistička destinacija više kategorije

Prioritet 1.4 Unaprjeđenje i poticanje razvoja nautičkog turizma

Mjera 1.4.1 Razvoj nautičkog turizma

- Mjere**
- povećanje prihvatnog kapaciteta izgradnjom novog lukobrana
 - izgradnja suhe marine sa servisnom zonom
 - povećanje kvalitete postojećih vezova
 - Uz naglašenu orijentaciju na navedenih pet grupa ključnih emitivnih tržišta, Tučepi će pozornost posvećivati i drugim udaljenim tržištima s izuzetnim razvojnim potencijalom kao što su skandinavske zemlje, V.B.
 - koristiti smjernice pristupa *diverzificiranog sustava turističkih proizvoda* koji omogućuje prodiranje do šire strukture segmenata posjetitelja čija sklonost različitim vrstama putovanja, različitim cjenovnim pozicijama i putovanjima u različitim razdobljima godine otvara mogućnost bitnog vremenskog produljenja turističke aktivnosti i povećanja turističke potrošnje
 - unaprjeđenje web stranica turističke zajednice, intenzivnije korištenje socijalnih mreža
 - iskorak u e-marketingu, odnosno unaprjeđenje *online* informacijsko-prodajnog portala za kapacitete marine Tučepi
 - ideja *nautičke akademije* (vrhunski pozitivan primjer je akademija ANA s Murtera) produženje sezone ponudom izvansezonskih tečajeva (navigacija, manevriranje, jedrenje, noćna navigacija, održavanje broda), team buildinga i sl. – nastojati promijeniti percepciju kod emitivnih tržišta o Tučepima kao destinaciji za plovību samo u „klasičnoj sezoni“ (od Uskrsa do studenog)
 - organiziranje jedriličarskih regata kao načina poboljšanja popunjenosti i reklamiranja destinacije

Svrha cilja Namjera je da općina Tučepi postane destinacija više kategorije. Ovakvim pozicioniranjem bi se postiglo produljenje sezone te privlačnost za boravak koji nije samo vezan za odmor tijekom ljetnih mjeseci. Repozicioniranje Tučepi bi rezultiralo stabilnijim i većim prihodima uz višu profitabilnost uz održivo gospodarenje resursima.

Povećanjem dohotka i podizanjem motiviranosti stanovništva i poduzetnika

uspješnim radom očekuje se da će se zadržati stanovništvo u gradu i okolici, ujednačiti kakvoća života, omogućiti ostanak i povratak obrazovanih ljudi, povećati konkurentnost turističke ponude i proizvodnje, stvoriti nove prilike za rad i razvoj turizma.	
Ciljevi prioriteta	• obogaćenje ponude i posljedično produženje turističke sezone • unaprjeđenje prepoznatljivosti Tučepi • razvoj nautičkog turizma po mjeri čovjeka-nautičara koji poštuje prirodu i okoliš • dobrobit građana Tučepi koja se ogleda u porastu zaposlenosti i rast standarda pri čemu se štiti prirodna baština • kvalitativno i kvantitativno povećanje razine usluga • povećanje razine stručne osposobljenosti • edukacija vlasnika
Ciljane skupine	• nautičari (čarteraši, unajmitelji brodova) • jahtaši (vlasnici brodova) • građani Tučepi vlasnici tvrtki koje nude ili žele ponuditi prikladne usluge • turisti zainteresirani za navedene usluge, izlete, aktivni odmor i gastronomiju • građani Tučepi i okolnih naselja koji su vlasnici ugostiteljskih objekata ili tvrtki koje žele ponuditi usluge prehrane i aktivnosti
Nositelji aktivnosti	• marina, charter tvrtke, agencije za prodaju charter aranžmana • TZ Tučepi, LAG, SD županija, Lučka uprava • agencije, organizacije i institucije nadležne za ovo područje • vlasnici ugostiteljskih objekata i pružatelji drugih usluga • Općina Tučepi
Indikatori uspješnosti/željeni rezultati	• broj dana pune zauzetosti kapaciteta • razina stručne osposobljenosti • broj (plaćenih i neplaćenih) pozitivnih članaka o Tučepima i tržišnoj vrijednosti • broj tvrtki koje počinju nuditi usluge nautičarima • prihodi od turizma tvrtki koje se bave nautičkim turizmom • postotak turista koji se vrati zbog nautičkog turizma ili isto preporučiti • zadovoljstvo turista uslugom u anketama

Problemi koji se rješavaju kad je cilj postignut	• Povećanjem dohotka i broja radnih mjesta te podizanjem motiviranosti stanovništva i poduzetnika uspješnim radom očekuje se da će se zadržati stanovništvo u općini, ujednačiti kakvoća života među stanovništvom, povećati konkurentnost turističke ponude i stvoriti nove prilike za razvoj turizma. • Produžuje se turistička sezona (niz djelatnosti se može nuditi van ljetne turističke sezone).
Alati i mjere za provođenje	Mjere: Imenovanje osoba u općini Tučepi koje će biti odgovorne za podršku nautičkom turizmu. Angažiranje i sufinanciranje konzultanata za razne vidove pomoći vlasnicima tvrtki koje nude usluge u sektoru nautičkog turizma Potpora za razvoj suhe marine Radionice za edukaciju dionika Organiziranje izleta u konkurentske destinacije koje su uspješne u nautičkom turizmu. Porezno-računovodstveno savjetovanje prve dvije godine poslovanja tvrtki koje se bave uslugama za nautičare
Potreban budžet / Izvori financiranja	Izvori financiranja: • privatne firme koje se bave ovom djelatnošću – njihove investicije • proračun općine Tučepi za promotivne aktivnosti ove grane turizma (pokroviteljstvo i organiziranje regata i pratećih zbivanja) • TZO Tučepi • Ministarstvo pomorstva prometa i infrastructure • Lučka uprava Prihodi od nautičkog turizma: • Prihodi od plovnih objekata na stalnom godišnjem vezu u marini • Prihodi od tranzitnih vezova • Prihodi od sezonskih vezova • Prihodi od suhog veza (kad bude organizirana suha marina-zimovnik) • Prihodi održavanja i popravaka brodica i motora u marini • Prihodi ostvareni iznajmljivanjem plovnih objekata • Prihodi od koncesija na pomorskom dobru (prihod SD županije) • Prihodi u ugostiteljstvu i ostalim uslužnim djelatnostima

11. PLAN REALIZACIJE STRATEGIJE RAZVOJA I KLJUČNI PROJEKTI

11.1. Formiranje turističkih proizvoda i pripadajuće infrastrukture

Ovaj dokument predstavlja podlogu na osnovu koje bi općina Tučepi i Turistička zajednica definirali upravljački okvir i operacionalizaciju koncepta razvoja turizma do 2023 godine. Pri razvoju ovog dokumenta su uzeti u obzir Plan ukupnog razvoja (Strateški razvojni program) općine Tučepi 2018-2020, prostorni planovi Tučepi, rezultati provedene ankete te nadređeni planovi na razini županije.

Na sam koncept i operacionalizaciju razvoja turizma grada Tučepi ima utjecaj niz čimbenika te njihovi poslovni programi i interesi. Zbog toga je nužno organizirati i dobiti potporu za provođenje niza aktivnosti.

11.1.1. Programi za promjenu postojećeg stanja

Alcina d.o.o. je održala dvije radionice na kojima je predočila metodologiju razvoja ovog dokumenta, izložila karakteristike turizma kao industrije te saslušala mišljenja i ideje sudionika radionica vezano za mogućnosti razvoja turizma Tučepi. Broj sudionika radionica je nedovoljan za stvaranje konsenzusa o razvoju turizma u Tučepima.

Općina Tučepi bi trebala provesti javnu raspravu o stanju turizma te mjerama koje će doprinijeti napretku turizma (na tragu rezultata provedene ankete koja je u annexu ovog dokumenta).

Potrebno je postići široki konsenzus i građana i gospodarstvenika o mjerama i metodama koje će te mjere pratiti (stimulacija određenog ekonomskog ponašanja npr. zamjena apartmana s pansionskim smještajem, programi edukacije, inspekcije, ekonomska stimulacija podizanja kategorije objekata i sl.). Postizanje konsenzusa je nužno kako bi se svi čimbenici u Tučepima upoznali s budućim ciljevima i aktivnostima te kako bi se postiglo njihovo prihvaćanje istih i učestvovanje u provođenju (jer je nametanje nemoguće i ne bi dalo željene rezultate).

Dugoročno, uspješna turistička usluga jedne općine nije moguća bez organiziranog i složenog djelovanja privatnog i javnog sektora.

11.1.2. Raspoloživi resursi i gospodarenje njima

Resursi Tučepi koji su opisani u ovom dokumentu će biti korišteni u provođenju strategije razvoja turizma. Pri provođenju je nužno voditi računa o zaštiti okoliša, kulturne baštine te održivosti korištenja resursa.

11.1.3. Inovacije u ponudi

Evidentno je zaostajanje kompletnog turizma u RH u novim proizvodima koji se brzo i kvalitetno lansiraju na tržište. Tučepi nisu iznimka u tome. Nužno je postići preduvjete da turistički djelatnici i javni sektor mogu brzo prepoznati nove tržišne trendove i niše u tržištu te da su u stanju formulirati i efikasno ponuditi novi proizvod koji će uspjeti na tržištu. Dio nosioca razvoja u ovom smislu će biti postojeći čimbenici koji posluju u Tučepima, a dolazak novih čimbenika može ubrzati proces unaprjeđenja ponude Tučepi.

11.1.4. Nužnost unaprjeđenja razine naobrazbe

Analizom strukture edukacije stanovništva na području Tučepi je ustanovljena nezadovoljavajuća obrazovna struktura. Postoje brojna obrazloženja za ovakvo stanje (ekonomska stagnacija RH, izrazita sezonalnost turizma, niska primanja, niska autonomija zaposlenih itd.).

Provedena anketa je pokazala da su anketirane osobe svjesne nezadovoljavajuće obrazovne strukture i nužnosti unaprjeđenja. Nužno je poticati kontinuiranu naobrazbu djelatnika i kroz edukaciju na poslu i kroz tečajeve odnosno školovanje. Kao primjer edukacije i „industrijske špijunaže“ vrijedan primjer su ekskurzije koje organizira TZ. U zimskom periodu TZ vodi iznajmljivače u turistički razvijenija područja (Istra, Italija, Austrija) kako bi upoznali razinu usluge, gastronomiju, estetske norme i sl.

11.1.5. Obnova i dopuna infrastrukture

U Tučepima postoje komponente infrastrukture koja je dovoljna za potrebe turizma no ima i dijelova infrastrukture koju treba sagraditi ili obnoviti. Periodična obnova je nužna za smještaj turista kako bi se zadržala kategorija objekata. U Tučepima postoji izgrađen razdjelni sustav oborinske i fekalne odvodnje, dok se započet projekt izgradnje pročištača i rekonstrukcije pripadajućeg sustava odvodnje otpadnih voda. Ovaj projekt se realizira preko Vodovoda d.o.o. Makarska, a sufinancira se EU sredstvima u okviru projekta za aglomeracije Makarskog primorja.

Izgradnja sportskih objekata (zatvoreni bazen) bi omogućila da Tučepi bude atraktivan za sportske klubove i rehabilitaciju bolesnika.

Organizacija suhe marine te prateće servisne djelatnosti na brodovima su nužni ako općina Tučepi želi unaprijediti svoju ponudu nautičarima. Izgledna gradnja novog lukobrana te opremanje marine modernom opremom na molovima i infrastrukturuom za prihvata sadržaja „crnih tankova“ je nužnost.

11.1.6. Atraktivnost Tučepi za velike turoperatore i hotelske tvrtke

Na području Tučepi za sada ne posluju tvrtke koje su globalni igrači iz premium segmenta (Sheraton, Hilton, Le Meridienne, Hayatt, Radisson, Kempinski i sl.) ili iz nižih segmenata turističkog tržišta (Holliday Inn, Westin, Sol Melia i sl.). U Tučepima posluje hotel Jadran koji kooperira s TUI agencijom.

Indikativno je da su Tučepi za sada neatraktivni za tvrtke koje su globalne i zastupljene u premium/srednjem segmentu ponude. Stoga, oslonac razvoja turizma u Tučepima do 2023. godine moraju biti tvrtke i turoperateri koji su već aktivni na području Tučepi i koji će unaprijediti svoju ponudu.

11.1.7. Podrška javnog sektora poduzetnicima

Pored efikasne birokracije (suglasnosti, komunalne usluge, ali i inspekcijske službe koje kažnjavaju poduzetnike koji narušavaju tržište/reputaciju općine) nužno je razvoj Tučepi usmjeriti na djelatnosti koje imaju veću dodanu vrijednost i koje se ne svode na jednokratnu ili sezonske aktivnosti (gradnja apartmana, trgovačke aktivnosti samo tijekom ljeta i sl.). Općina mora dati podršku odabranim projektima i prioritetima razvoja koji imaju tržišnu opravdanost i koji će zapošljavati i funkcionirati veći dio ili cijelu godinu. Izbor projekata bi trebao biti u skladu sa strategijom i postignutim javnim konsenzusom u općini po pitanju razvoja turizma.

11.2. Prioritetni turistički proizvodi i projekti

Općina Tučepi je omeđena na rubovima sa: gradom Makarska, općinom Podgora, Park prirode Biokovo i općinom Zagvozd na sjeveru. Mada je i danas osnova ponude Tučepi u osnovi „sunce i more“ dodatnu privlačnost pružaju aktivnosti nautičkog turizma te neposredna blizina parka prirode Biokovo.

Tučepi do 2023. godine moraju evoluirati od tipične destinacije „sunca i mora“ u destinaciju raznovrsnije turističke ponude za platežno sposobne goste i goste koji imaju motive dolaziti cijelu godinu. Novi turistički proizvodi moraju omogućiti produženje turističke sezone za dodatnih 60 dana.

Mada su Tučepi u „Planu ukupnog razvoja (Strateški razvojni program) općine Tučepi 2018-2020“ definirali svoj turizma kao destinaciju za obiteljski turizam koji funkcionira u srpnju i kolovozu, u navedenom dokumentu je naznačeno da **“kulturene i prirodne znamenitosti te sportske aktivnosti, čine neiskorišteni potencijal te ih valja na primjeren način razvijati i promovirati”**. Potreban je daljnji razvoj turističke ponude i za mjesece svibanj, lipanj, rujanj i listopad.

Jedna od mogućnosti proširenja turističke ponude postoji u području nautičkog turizma. Planirano je proširenje kapaciteta marine sa sadašnjih 25 vezova (izvor: PUR općine Tučepi 2018-2020) za još novih 80 vezova gradnjom novog lukobrana. Općina Tučepi razmatra i uređenje suhe marine i servisa u komunalno servisnoj zoni. Suha marina bi podržala nautički turizam Tučepi, ali i susjedne Makarske i Podgore. Bilo bi nužno da u sastavu suhe marine bude zimovanje, održavanje i servis plovila. Prebacivanjem servisnih sadržaja i suhih vezova u komunalno servisnu zonu ili neposredno do nje bi se oslobodio prostor za profitabilnije usluge na samoj obali u marini. Potpuna realizacija ovog projekta suhe marine bi Tučepi učinila još atraktivnijim za vlasnike jahti u prvom redu.

Prostornim planom uređenja Općine Tučepi je planirana gradnja novih hotelskih kapaciteta (Prostorni plan Tučepi 2016. godine, točka 1.8. Prenamjena iz M1 u T1 na području Slatina na površini od 3500m² za gradnju hotela s 200 ležajeva), golf vježbalište, uređenje zaselka Srida

sela, uređenje sportsko rekreacijskog centra, adrenalinski park (zip-line u blizini zone R2 predviđene za golf vježbalište), uređenja plaža i šetnica. Može se očekivati da će vlasnici hotela postupno obnoviti hotele (rekonstrukcije Blue Sun hotela su planirane odnosno u tijeku).

Za budućnost turističke ponude Tučepi je najvažniji segment obiteljskog smještaja (Izvor: PUR (Strateški razvojni plan) općine Tučepi 2018-2020; 5064 kreveta su u privatnom smještaju, a 2245 kreveta u skupini hoteli 2013. godine). Ovaj vid smještaja koji ima više od 5 tisuća smještajnih jedinica je karakteriziran:

- smještaj je u domaćinstvima
- nema strategije vođenja pojedinih objekata (oslonac je na iskustvo, a ne na znanje i planiranje)
- neorganizirani marketingom (marketing je na razini pojedinog domaćinstva, osim što TZ općine Tučepi već dugi niz godina izdaje Katalog privatnog smještaja u Tučepima)
- kvaliteta usluga jako varira i nije uvijek u skladu s kategorijom smještaja
- nisko iskorištenje kapaciteta (samo 60-tak dana godišnje pune popunjenosti)
- nemaštovitom ponudom
- ponuda srednje kvalitete
- niskom kategorijom (dominira smještaj s 2*)
- rijetke su dodatne usluge osim prenoćišta
- estetika objekata i okućnica je nezadovoljavajuća

Posljedica svega navedenog je ograničen broj turista koji se ponovo vraća u isti smještaj. S obzirom na veličinu ovog segmenta i značaj za ekonomiju Tučepi hitno unaprjeđenje ovog segmenta je prioritet i predstavljat će svojevrsan izazov.

Ministarstvo turizma i Ministarstvo poduzetništva su ustanovili veliki problem dominacije apartmana u turističkoj ponudi na obali. Shodno tome, nudi se bespovratna sredstva kako bi se apartmani preuredili u pansioni i grupirali u difuzne hotele uz postojeće pansionске kapacitete. Zastupljenost apartmana kao vida smještaja je i problem Tučepске turističke ponude.

Proces preuređenja apartmana u pansioni i formiranje difuznih hotela će RH poduprijeti bespovratnim sredstvima u visokom postotku investicije. Aplikiranje za ova sredstva i osmišljavanje same transformacije je prilika za LAG i javni sektor koji mogu pružiti pomoć vlasnicima objekata koji su svjesni nužnosti ovih transformacija.

Do 2023.godine bi se ovim procesom moglo izdvojiti oko 1500 kvalitetnih smještajnih jedinica (kreveta) u Tučepima.

Unosna djelatnost su smještajni kapaciteti u kvalitetnom privatnom smještaju te izgradnja/adaptacija u nove butik-obiteljske hotele (pogledati primjer hotela Vestibul u Splitu, www.vestibulpalace.com). Do 2023. godine bi Tučepi mogli oformiti (neki bi se izgradili, a neki postojeći objekti bi bili preuređeni i promijenili kategoriju) 10-15 butik-obiteljskih hotela. Nadalje, na ovaj način moglo bi se formirati do 400 postelja u objektima koje menadžiraju obitelji vlasnika te bi njihova godišnja popunjenost mogla doseći 5-6 mjeseci.

Park prirode Biokovo je poseban za sada nedovoljno korišteni resurs kojem postoji pristup iz Tučepi. Kao bi se park prirode aktivirao u turističkoj ponudi potrebno je napraviti/poboljšati biciklističke staze, urediti šetnice-staze, ohrabriti organizaciju promatranja životinja i ptica te

sportske aktivnosti poput vožnje bicikla mogu obogatiti turističku ponudu i produžiti turističku sezonu.

Za segment gostiju koji su aktivni sportaši ili se žele rekreirati tijekom boravka u Tučepima nužan je razvoj sportskih sadržaja (bazen s grijanom vodom, usluge za sportaše poput trenera/instruktoru i fizioterapeuta i sl.). Promociju Tučepi kao destinacije za sportski osviježene goste može se postići organizacijom sportskih natjecanja poput:

- u početku regionale regate, a kasnije međunarodne kriterijske regate za neku klasu jedrilica ili krstaša kako bi se promovirao nautički turizam,
- biciklističke utrke ili dionice istih kroz Tučepi
- organiziranje triatlona ili maratona po parku prirode Biokovo
- organizacija takmičenja u skijanju na vodi
- organizacija takmičenja u Wakeboardu/Water Jet Packu/Flyboardu nakon što koncesionar na obali postavi odgovarajuću opremu i instalacije
- organizacija utrke glisera ili jet-skijskih natjecanja u akrobacijama

Tučepi ima malu donekle urbanistički očuvanu autohtonu jezgru u zaleđu (stara sela koja su uglavnom napuštena). Općina bi mogla pomoći vlasnicima objekata (pri apliciranju za sredstva EU fondova). Stavljanje u funkciju starih sela bi se popravio estetski dojam kod turista te bi se mogli ponuditi atraktivni objekti-kuće za odmor sa spektakularnim pogledom na more i osjećajem privatnosti zbog izdvojenosti od ljetne gužve koja je u obalnom dijelu Tučepi.

Tučepi ima relativno dugu turističku tradiciju koju prati za sada nedovoljno razvijena enologija i gastronomija (nijedan restoran/konoba nije na listi top 100 ugostiteljskih objekata u RH; grad Vis ih ima 5). Izuzetno pozitivan primjer je restoran Jenny koji posjeduje Michelinovu zvjezdicu.

Ponuda vina, sireva i kvalitetnog maslinovog ulja je vrlo skromna u Tučepima- iskorak u ovom smjeru je jednostavan i brz ako se ugostitelji educiraju te ako se struktura gostiju postepeno promijeni (sadašnja struktura gostiju možda i ne traži bogatije vinske karte, sireve i ulja).

Stavljanje u funkciju planiranog golf vježbališta i pratećih objekata bi znatno promijenilo percepciju Tučepi.

Kako u cijeloj Dalmaciji ne postoji za sada niti jedno golf vježbalište, Tučepi bi mogli privući dosta gostiju koji upražnjavaju golf, a žele ljetovati u srednjoj Dalmaciji (uz mogućnost adekvatnog smještaja i usluga za ove zahtjevne goste).

11.3. Mogući razvojni projekti u Tučepima (greenfield i brownfield) po sektorima:

- 1) **hoteli:** unaprjeđenje kvalitete za 700 kreveta i izgradnja novih 200 kreveta
- 2) **prateći hotelski sadržaji:** wellness centar, zatvoreni bazen i i možda podzemne garaže
- 3) **butik i obiteljski hoteli:** do 20 objekata sa 700 kreveta u boutique hotelima

- 4) **nautički turizam:** 80 novih vezova (novi lukobran), povećanje kvalitete postojećih 25 vezova; kompletno funkcioniranje suhe marine sa servisnom zonom
- 5) **zdravstveni turizam:** razvoj zdravstvenih, terapijskih i ugostiteljskih sadržaja koji bi se u početku oslanjali na specijalnu bolnicu za rehabilitaciju Biokovka u obližnjoj Makarskoj
- 6) **obiteljski smještaj:** konverzija 800 kreveta iz apartmana u pansioni smještaj te organizacija difuznih hotela
- 7) **golf vježbalište s pratećim objektima i uslugama**
- 8) **izgradnja adrenalinskog parka**
- 9) **uređenje postojećih i izgradnja novih biciklističkih staza posebno prema parku prirode Biokovo**
- 10) **staze za trčanje, trim staza te šetnice uz more i prema parku prirode Biokovo i starim selima**
- 11) **unaprjeđenje turističke ponude parka prirode Biokovo: obilasci Biokova i promatranje životinja i ptica, vožnja biciklom, staze za pješaćenje**

11.4. Pregled prioritetnih projekata namijenjenih turizmu

Vrsta smještaja	Kapacitet	Vrijednost investicija u Eur	Broj novih radnih mjesta
	200 novih kreveta		
Hoteli	+700	20.000.000, 00	30
	(unaprjeđenje kvalitete)		
Butik i obiteljski hoteli	700	21.000.000,00	60
Konverzija apartmana u pansioni i difuzni hoteli	800	400.000,00	15
Zdravstveni turizam	50	1.500.000,00	10
Vezovi u marinama (uključivo i suha marina)	80 vezova u marini	3.000.000,00	10
	do 100 suhih vezova		
Biciklističke staze, šetnice, trim staza i prateći sadržaji	-	5.000.000,00	5
Golf	-	5.000.000,00	15-20
Ukupno	kreveta: 2.450 (novih ili više kategorija)	51.400.000,00 Eur	145-150 osoba

	je)		
	Vezova: 80+100		

Tablica 27 - Prioritetni turistički projekti

Procesi konsolidacije (okrupnjavanja tvrtki preuzimanjem ili uzimanjem u menadžment drugih tvrtki) u Hrvatsko je izuzetno spor. Konsolidacija je vidljiva samo u sektoru velikih hotela na premium lokacijama (Dubrovnik, Rovinj, Poreč i sl.). U Tučepima su svi veliki hoteli u vlasništvu jednog vlasnika, Blue Sun-a. Bilo bi potrebno objediniti marketinške napore (zajednička promocija kapaciteta na turističkim burzama, kod agencija i na web-u), a postepeno i u managementu objekata (to je spor proces). Bilo bi poželjno da dođe do postepenog rasta udjela smještaja u hotelima, butik i obiteljskim hotelima (2 i 3*) te difuznim hotelima.

Bio bi poželjan trend pada broja apartmanskih smještajnih jedinica te kućanstava koje su mali iznajmljivači (1-5 soba),.

Gore navedeni projekti ako bi bili realizirani bi mogli stvoriti 145-150 novih radnih mjesta u turizmu. Uz porast zapošljavanja i nove sadržaje bi nastalo do 100 radnih mjesta u ostalim djelatnostima uključujući komunalne službe.

Ukupna vrijednost navedenih investicija je do 51.400.000,00 EURa.

11.5. Komunikacija strategije

Strategija razvoja turizma u Tučepi u periodu do 2023. godine podrazumijeva dva smjera komunikacije.

Jedan smjer komunikacije podrazumijeva informiranje i postizanje konsenzusa (ranije objašnjena važnost konsenzusa na razini građana općine Tučepi) među svim čimbenicima (razne društvene i interesne skupine), odnosno dionici u turističkoj podršci i ponudi. Komunikacija je nužna u svim stadijima provođenja strategije.

Drugi smjer komunikacije je komunikacija općine Tučepi i njegovog turizma prema turistima.

Ovaj smjer komunikacije obuhvaća sve vidove promocije i prezentacije Tučepi i njihovih turističkih kapaciteta i usluga (promotivni skupovi, nastupi na sajmovima, organizacije manifestacija triatlon, utrke biciklima i regate, promocija u medijima, promocija na web portalima, web marketing i sl.). Drugi smjer komunikacije mora biti praćen aktivnostima koje su regulatornog karaktera, a provodi ih općina Tučepi i Turistička zajednica (kontrola usluga, kategorizacija objekata, sprečavanje nelojalne konkurencije iznajmljivača „na crno“ i sl.).

U smislu „kontrole kvalitete“ ukupne usluge i percepcije Tučepi potrebna je i komunikacija s turistima vezano za ocjenu kvalitete turističke ponude. Komunikacija s turistima se provodi kontinuiranim istraživanjem stavova, ponašanja i zadovoljstva turista, za različite kategorije i vrste usluga.

11.6. Provedba i praćenje strategije

11.6.1. Prvi korak | Prepoznati i izabrati prioritetne projekte

Strategija se provodi kroz projekte. Nakon što su definirani ključni prioriteti, strategija će generirati projektne ideje za postizanje navedenih prioriteta. Dakle, projekti trebaju logično teći od svojih prioriteta. Projekti se moraju logično integrirati u strategiju i okvire prioriteta.

Projektne ideje mogu biti generirane kroz grupne vježbe dionika. Alternativno, možete objaviti otvoreni poziv za projektne ideje. U svakom slučaju projekti moraju zadovoljiti sljedeće kriterije:

- projekt jasno zadovoljava prioritete strategije i doprinose postizanju ciljeva
- projekt je u potpunosti pripremljen ili se može pripremiti u razumnom vremenskom okviru
- projekt je prihvatljiv većini partnera
- projekt se može financirati (dovoljno sredstava je na raspolaganju).

Pazite da je projekt pripremljen prema očekivanom izvoru financiranja. Projekti za financiranje od strane Europske unije redovito trebaju drugačiju dokumentaciju i pristup od projekata financiranih od strane nacionalnih izvora.

U stvarnom životu, često se događa da postoji puno ideja, ali samo nekoliko ih je spremnih i dobro promišljenih. Dakle, spremnost projekta je važan čimbenik pri izboru. Nakon što je projekt odabran i financiranje osigurano, obično postoji potreba za natječajem. Pobrinite se da slijedite odgovarajuće procedure prilikom javne nabave na nacionalnoj ili EU razini postupka.

11.6.2. Drugi korak | fokusiranje i sekvencioniranje

Više nego vjerojatno je da će potražnja za projektima premašiti raspoloživa financijska sredstva (iz svih izvora). Osim toga, vjerojatno je da će općina Tučepi imati ograničene tehničke resurse. Dakle, važno je grupirati projekte po prioritetu i po logičnom redoslijedu (prioritizirati i sekvencirati projekte).

Strategija funkcionira kao izbornik prioriteta i projekata koje općina želi provesti u sljedećih pet godina; ali je nužno odlučiti što učiniti prvo i do kad: drugim riječima, usredotočiti se i mudro planirati vrijeme.

Fokusiranje se može obaviti na dva načina: (a) po sektorima ili podsektorima ili (b) geografski. Sekvencioniranje će biti učinjeno po vremenu (mjesec/godina); plan sekvencioniranja će navesti koji su projekti koji će se provoditi tijekom kojih mjeseci/godina.

11.6.3. Treći korak | Napravite pipeline projekata

Preporučujemo stvaranje baze projektnih ideja i pozivanje zainteresiranih strana da redovito donose nove projektne ideje ili ažuriraju postojeće. Svaka projektna ideja koja je prethodno identificirana može se prevesti u jedan ili više konkretnih projektnih prijedloga. Ovdje je cilj

pripremiti projekte spremne za provedbu za održivi gospodarski i društveni razvoj. Morate slijediti 3 koraka:

- 1) razvoj jasnih i prihvatljivih kriterija za odabir projekata – na temelju čega će se projekt izabrati i dobiti prioritet?
- 2) identifikacija prioritetnih razvojnih projekata - tim će identificirati odgovarajući broj ili kombinaciju prioritetnih projekata kroz proces široke konzultacije sa svim zainteresiranim stranama i po strogim kriterijima za odabir (gore spomenutih)
- 3) priprema punog *pipelinea* zrelih projekata – možda će lokalne vlasti trebati tehničku pomoć u pripremi prioritetnih projekata koji su identificirani.

Svaki projekt treba pružiti sljedeće podatke:

- opis projekta - priroda ulaganja, opis projekta i ciljeva, financijski volumen i mjesto
- *timetable* za provedbu projekta (vremenski plan)
- *cost-benefit* analiza - uključujući financijske troškove i koristi te procjenu rizika i informacija o ekonomskoj isplativosti projekta
- za ulaganja u infrastrukturu - analiza troškova i socio-ekonomske koristi projekta, uključujući i naznaku vjerojatne stope uporabe te učinka na razvoj područja
- za ulaganja u proizvodne pogone - analiza tržišta i očekivanog povrata te izravne i neizravne učinke na zapošljavanje u zajednici i ostale korisne efekte koji se mogu kvantificirati
- procjena izvodljivosti dobivanja potpunog ili djelomičnog privatnog financiranja projekta
- ako je potrebno ili bitno, podatke koji omogućuju procjenu utjecaja na okoliš (posebno uključujući potencijalni učinak na osjetljiva područja i provedbu mjera opreza)
- ako je potrebno ili bitno, podatke potrebne za usklađivanje s pravilima tržišnog natjecanja, između ostalog pravila o državnim potporama.
- izvještaj o provedbi nabave u skladu s relevantnim pravila nabave.
- financijske informacije.

11.6.4. Četvrti korak | *Financiranje projekta i isporuka*

U ovoj fazi općinski izabrani i spremni projekt moraju biti provedeni. Projekt će vjerojatno biti u jednom od četiri oblika:

Tip projekta	Kad se koristi	Što treba učiniti
Usluge	za tehničku podršku, trening ili izgradnju kapaciteta, studije ili istraživanja, tehnički nadzor, nadzor	treba nabaviti u skladu s nacionalnim pravilima javne nabave ili pravilima donatora (kao što je EU)
Nabava roba	za kupnju opreme	
Građevinski radovi	za infrastrukturu ili obnavljanje zgrada	

Potpora (grant)	za mješavinu gore navedenih tipova projekta ili za financiranje rada organizacije, uključujući plaćanje osoblja i tekuće troškove	osim ako već nemate određeni projekt izabran, možete objaviti poziv za projekte i napraviti odabir prema predefiniranim kriterijima
------------------------	---	---

Tablica 28 - tipovi projekata

11.6.5. Peti korak | Pratite napredak

Imenujte nadzorno tijelo

Kako bi se na transparentan način pratio napredak u provedbi projekta treba ga redovito pratiti. Tijekom sastanaka nadzornog tijela, koordinatorske strategije predstavlja svaki napredak u provedbi fokusirajući se na to da je provedba dosad bila učinkovita, djelotvorna i održiva. Problemi, predložena rješenja ili prilagodbe provedbenog plana se raspravljaju i dokumentiraju. Predlažemo da se nadzorno tijelo sastaje svakih tri do šest mjeseci, te da se sva dokumentacija sa sastanaka objavljuje na gradskim internetskim stranicama (informiranje javnosti i transparentnost svih postupaka).

Prikupljajte podatke o nadzoru

Da bi mogao učinkovito pratiti, koordinatorske strategije treba tražiti podatke i informacije o tijeku projekta. Treba tražiti dostavu redovitih izvješća o napretku, sažetak kojih će biti predstavljen na nadzornom tijelu.

Izvješće o napretku

Preporučujemo izvješćivanje o napretku izvođenja strategije na godišnjoj razini.

11.6.6. Šesti korak | Proaktivno upravljanje implementacijom

To što su neki projekti pokrenuti ne znači da se možete opustiti. Uspješna provedba strategije traži aktivnog koordinatora, koji se bavi sljedećim aktivnostima svakodnevno:

Odnosi s javnošću i lobiranje

Budite ambasador vaše strategije. Obavijestite ljude u i izvan vaše općine o napretku te da je vrijedno raditi ili ulagati u vašu općinu. Budite proaktivni u komunikaciji s donatorima, EU ili nacionalnim institucijama. Tražite pomoć i podršku. Pripremite informativne materijale i pokažite dobru praksu.

Tražite razne mogućnosti financiranja

Obično postoji više mogućnosti financiranja za JLS. U te mogućnosti spadaju pozivi za dostavu prijedloga, ili drugi natječaji, regionalni ili međunarodni projekti u kojima možete sudjelovati. Sudjelujte u što je više moguće natječaja za financiranje. Time ćete povećati iskustvo za pripremu projekata.

Koristan savjet: kad nemate dovoljno internih kapaciteta za pripremu financiranja, uključite vanjske savjetnike koje ćete platiti na temelju uspjeha ili ih zaposlite kao voditelje projekata.

Umrežavanje

Gradite, održavajte i širite svoju mrežu suradnika te dijelite iskustva s ostalim gradovima/općinama u cilju razmjene znanja. Stalno istražujte mogućnosti buduće suradnje.

11.6.7. Sedmi korak | preispitajte strategiju

Strategija se razlikuje od plana time što je fleksibilnija te se može lakše prilagoditi promijenjenim okolnostima. Strateški ciljevi, koji su najčešće vezani za poboljšanje kakvoće života i stvaranju poslovnih mogućnosti, vjerojatno će ostati prilično stabilni. No, načini postizanja ciljeva se mogu promijeniti. Promjene će se najvjerojatnije pojaviti u SWOT okruženju. Na primjer, financijska ili politička kriza stvara nove prijetnje na koje trebate reagirati ili novi zakon o decentralizaciji stvara priliku. Ostale prigode kada se strategija treba preispitati nastaje ako se čini da strategija ne djeluje ili pak kad ste već postigli sve svoje ciljeve. Tada možete ići na sljedeću razinu. Preporučujemo da uključite preispitivanje strategije kao dio svog godišnjeg izvješća o provedbi, uz obavezan poziv partnerima za ad-hoc preglede, kad god se strateški kontekst promijeni.

Kako možemo testirati kvalitetu naše strategije razvoja?

Kako bi se procijenili kvalitetu svoje trenutne strategije razvoja, možete koristiti popis u nastavku. Procijenite strategiju kroz svako pitanje i dajte primjere dokaza za svoja otkrića.

Analiza	Organizacija	Postoji li jasna raspodjela odgovornosti, suradnje između odjela, kapaciteta i resursa?
	Pozadinska analiza	Fokusira li se analiza na ključna pitanja ili široko pokriva manje relevantna područja? Uzima li analiza u obzir širi kontekst (npr. međuopćinsku suradnju ili učinak nacionalnih politika)? Uzima li u obzir probleme kapaciteta? Daje li analiza usporedne podatke (npr. ankete tvrtki u području)?
	SWOT	Je li SWOT dobro fokusiran i ističe li dominantne čimbenike? Ima li SWOT jasnu dosljednost s problemima i dokazima u pozadinskoj analizi?
Ciljevi i prioriteti	Ciljevi Obrazloženje Ciljanje Realističnost	Čini li strategija (ciljevi, prioriteti) logičan strateški okvir u odnosu na analizu? Jesu li prioriteti jasni, usko usmjereni i specifični? Jesu li mjere (projekti) jasno usmjereni kako bi se postigli prioriteti?
Očekivani rezultati i utjecaj	Postavite indikatore nadzora	Postoji li SMART niz pokazatelja? Jesu li razmotrena pitanja od zajedničkog interesa (npr. spola, okoliša)?
Upravljanje	Konzultiranje	Postoji li račun razine sudjelovanja i kako je zajednica obaviještena o planu?
	Partnerstvo	Postoji li opis partnerstva i procesa (postoji li analiza dionika)?
Implementacija	Mehanizam praćenja i evaluacije	Postoji li jasan račun mehanizma provedbe, uključujući postupke za praćenje i evaluaciju? Postoje li redovita izvješća o praćenju koja se raspravljaju i dogovaraju s partnerima?
	Proračun	Postoji li proračun i je li realan u smislu: - provedbe strategije (je li proračun dovoljan za provedbu mjera)? - raspoloživih financijskih sredstava?
Publicitet		Postoji li promidžbeni plan? Provode li se promidžbene aktivnosti? Ima li strategija interaktivnu web stranicu, gdje se povratne informacije mogu: primiti, objaviti te se reagirati na njih?

Tablica 29 - check lista za testiranje strategije

12. ZAKLJUČAK

Ovaj dokument, Strategija razvoja turizma općine Tučepi za razdoblje 2018-2023. godine je uzeo u obzir sve relevantne dokumente Tučepi i Splitsko-dalmatinske županije te strategije formulirane na razini RH.

Pri razvoju dokumenta su korišteni podaci dobiveni od:

- Općine Tučepi,
- TZO Tučepi
- Urbos d.o.o. Plan ukupnog razvoja (Strateški razvojni program) općine Tučepi 2018-2020
- FINA-e (podaci o poslovanju tvrtki koje posluju u Tučepima),
- Statističkog zavoda RH,
- Podaci od HNB,
- ankete koje je provela Alcina i dostupne i primjenljive ankete drugih tvrtki.

Dokument je razvijen koristeći metodologiju McKinsey & Company te matematičke i logičke osnove strateških igara. Logičke osnove strateških igara su korištene kako bi se na primjerima demonstriralo kako korigirati greške u tržišta te kako postići željeno ekonomsko ponašanje sudionika u „igri“ koja ima više koraka (građani općine Tučepi i vlasnici tvrtki/obrti koje nude usluge turistima).

Za vrijeme procesa razvoja dokumenta postignuto je razumijevanje resursa, čimbenika turizma u Tučepima te realnih mogućnosti razvoja tijekom idućih 5 godina. Autori su stekli uvid u razvojne potrebe, ali i u ograničenjima (klimatska, demografska, obrazovna, i ekonomska, i prostorna) s kojima se suočavaju Tučepi u turizmu.

Dokument navodi ključne resurse, mogućnosti za dopunu važnih, a manjkavih resursa, razvojne mogućnosti i moguće nosioce istih.

Strateške preporuke i metode za provođenje strategija kako bi se ostvarili prioritetni ciljevi (kako ih Tučepi vide i redosljedom koji Tučepima odgovara) su prezentirani u ovom dokumentu. Pri njihovoj formulaciji su uzete u obzir realne mogućnosti svih čimbenika te namjera da se unaprijedi ekonomski prosperitet turističkog sektora u Tučepima na ekonomski održivi način. Pritom je vođeno računa o potrebama i željama građana Tučepi (vidljive u rezultatima provedene ankete) i komunikaciji s njima te održivom razvoju.

Ovaj dokument je definirao strateške ciljeve, metode postizanja te metodologiju provođenja projekata koji se stapaju u strategiju koju Tučepi mogu provesti i pritom postići zacrtane društvene i ekonomske ciljeve definirane u „nadređenom“, dokumentu „Plan ukupnog razvoja (Strateški razvojni program) općine Tučepi 2018-2020“.

Evidentan je porast smještajnih kapaciteta u zadnje tri godine. Uočljiv je i trend porasta broja noćenja u zadnje tri godine. U broju noćenja uočljive je lagani pad broja noćenja gostiju iz Njemačke (s 20% u 2016. godini na 17% u 2018. godini) što može upućivati na probleme s kvalitetom turizma odnosno omjerom kvaliteta/cijena jer ovi gosti spadaju u najzahtjevnije goste.

Analiza ocjena na Booking.com za hotele, pansioni i kućnu radinost je pokazala iznenađujuće visoku ocjenu u prosjeku iznad 9,4 što je jako visoko (prikazane i u tablici u ranijem poglavlju) i govorilo bi u prilog visoke kvalitete smještaja u Tučepima.

Po broju noćenja lagano dominiraju noćenja u hotelima s 53% u 2018. godini i trendom rasta u odnosu na domaćinstva s 45% u 2018. godini i trendom pada.

Rezultati ankete pokazuju što anketirani građani Tučepi misle o mogućnostima razvoja i problemima s kojima se suočavaju Tučepi u turizmu. Kao posebno interesantne izdvajamo odgovore na pitanje koliko važnost pridaju vidovima ulaganja. Kao vrlo važna ulaganja građani smatraju: 65% ulaganja u kvalitetu, 68% misli u nove turističke projekte, a 63% misli na nove turističke proizvode. Trebalo bi istražiti u kakve nove projekte bi građani ulagali jer je obalni pojas Tučepi vrlo izgrađen i daljnja ulaganja bi bila na uštrb kvalitete turizma po našem mišljenju. Mi vidimo mogućnost ulaganja u nove nekretninske projekte samo u zaleđu Tučepi tj. u revitalizaciju starih sela koja mogu postati mjesta s ekskluzivnim smještajem u kućama za odmor.

U anketi je očit konsenzus građana Tučepi da nositelji turizma moraju biti obiteljske radinosti (94%) i mali lokalni poduzetnici (75%). Iz toga je jasno razumijevanje da veliki hoteli i investitori koji nisu iz Tučepi ne doprinose ekonomskom prosperitetu i održivosti ekonomije Tučepi.

Analiziran je uzorak od samo 4 tvrtke s turističkom djelatnošću koje su registrirane i posluju u Tučepima, rezultati obrta nisu dostupni preko FINA GFI-POD-ova, a rezultati poslovanja BlueSun hotela su konsolidirani u poslovanje cijele grupe tako da nije moguće procijeniti poslovanje hotela u Tučepima. Na analiziranom uzorku je uočljivo da je prema iskazanim poslovnim rezultatima je povrat na kapital niskih 0,5% do 3 %, a povrat na investiciju 0,1% do 0,6%. I tvrtke u Tučepima imaju nejednaku kapitaliziranost (ili imaju velike vlasničke pozajmice odnosno kvazi-kapital u pasivi), tako da neke imaju ultra niskih 10,4% kapitala do visokih 83,6% kapitala u pasivi.

Smatramo da je moguće postići strateški cilj koji je odabran hipotezom „Je li moguće postići održivi porast prihoda i porast profitabilnosti turizma u općini Tučepi“

Način postizanja cilja je dan u poglavlju koje opisuje korištenje metoda strateških igara u poticanju ponašanja građana Tučepi kako bi se stimuliralo željeno ponašanje.

13. LITERATURA

Literatura i izvori podataka korišteni pri pisanju studije:

- 1) PUR (Strateški plan razvoja) općine Tučepi 2018-2020
- 2) Lokalna razvojna strategija 2014 - 2020 LAGa Adrion
- 3) Statistički podaci Turističke zajednice Tučepi
- 4) PPU Tučepi
- 5) Izmjene i dopune PPU Tučepi
- 6) UPU Srida Sela
- 7) UPU Slatina
- 8) Glavni plan turizma Splitsko-dalmatinske županije 2017-2027
- 9) Razvojna strategija Splitsko-dalmatinske županije 2011-2013
- 10) TOMAS, Ljeto 2017; Institut za turizam
- 11) TOMAS, Nautika Jahting 2012, Institut za turizam
- 12) Analiza podataka za turistička društva; izvor GFI-PODovi FINAe za 2016 i 2017.godinu
- 13) Analiza podataka ocjena turističkog smještaja i ugostiteljskih usluga na području Tučepi (ocjene i komentari s Booking.com, AirBnB.com, Housetrip.com, Tripadvisor.com)
- 14) Strategija razvoja turizma RH do 2023. Godine
- 15) Akcijski plan razvoja nautičkog turizma- Jahting, Ministarstvo turizma 2014.godina
- 16) Strategija razvoja nautičkog turizma za razdoblje 2009-2019. Godine
- 17) G.Devetag, Experimental Economics 2002. „Coordination and Information in Critical Mass Games: an Experimental Study“
- 18) J.Bland and N.Nikiforakis,Max Planck Institute Bonn 2013. godine: „Tacit Coordination with Third-Party Externalities“
- 19) McKinsey and Company; Greece 10 years ahead
- 20) Grant: Contemporary Strategy Analysis

- 21) Toolkit municipal development strategy, AVD
- 22) Economic growth strategy, Cape Town
- 23) Gilbert Arizona, Strategic plan 2011-2016
- 24) Državni zavod za statistiku RH (noćenja, dolasci, nacije, prihodi od turizma, turistički smještaji)
- 25) Beaverstock J.V., Derudder B., Faulconbridge J., Witlox F. (2010): International Business Travel in the Global Economy, Fanham: ASGATE.
- 26) Caribbean Tourism Organisation (2008.): Developing, a Niche Tourism Market Database for the Caribbean (www.onecaribbean.org/wp-content/uploads/NicheMarketsDatabase.pdf)
- 27) Edgel,D.,delmastr Smith,G.,Swanson,J.(2008), tourism policy and Planing-Yesterday,Today and Tomorrow, Ney York: Elsevier.
- 28) Ehrlich, K. (2007.): Rural Tourism –, a sustainable activity for strategic tourism markets, u: Zbornika radova Prvoga hrvatskog kongresa ruralnog turizma: Perspektive razvoja ruralnog turizma (ur. Baćac, R.), Hrvatski farmer d.d., Zagreb.
- 29) Fennell D. (2003): Ecotourism, second edition. London, Velika Britanija: Routledge.
- 30) Getz D., Carslen J., Morisson A. (2004): The Family Business in Tourism and Hospitality, Wlingeford: CABI Publishing.
- 31) Hetzer, W. (1965): Environment, tourism, culture, Links, July: 1 – 3.
- 32) ITB World Travel Trends Report 2012/2013, (2012.): Messe Berlin GmbH, Berlin (http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/WTTR_Report_2013_web.pdf)
- 33) Jennings,G., Polovic Nickerson,N.P.(2006): Quality Tourism Experiences,New York: Elsevier.
- 34) Yeoman,J. (2008): Tomorrow's Tourist- Scenario and Trends, New York: Elsevier.
- 35) Kozak, M., Onoth,J.,Andreu,L.L.A. (2010), Advances in Tourism Destination marketing, London: Routledge.
- 36) Kušen, E. (2002.): Turistička atrakcijska osnova, Institut za turizam, Zagreb
- 37) Long. L. M. (2004): Culinary Tourism:, a Folkloristic Perspective on Eating and Otherness. In Culinary Tourism, edited by Lucy Long. University of Kentucky Press, pp. 20-50.
- 38) Pearce, P. Filep,S. Ross,G.(20119, Tourists, Tourism and Good Life, New York: Routledge
- 39) Popisa stanovništva, kućanstava i stanova 2011.: stanovništvo prema spolu i starosti, Statistička izvješća 1468, DZS, Zagreb, 2013.

- 40) Prostorni plan Splitsko dalmatinske županije – pročišćeni tekst, (2016.): Zavod za prostorno planiranje Splitsko dalmatinske županije, Split
- 41) Strategija razvoja kulturnog turizma “Od turizma i kulture do kulturnog turizma”, ;Ministarstvo turizma Republike Hrvatske
- 42) Akcijski plan razvoja nautičkog turizma (2009-2019) Ministarstvo turizma Republike Hrvatske
- 43) Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009.-2019., (2008.): Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture; Ministarstvo turizma, Zagreb
- 44) Sutheeshna,B., Sitikantha,M., Biuraj,B.P. (2008): Tourism development Revisited, London: SAGE Publishing.
- 45) Swarbrooke, J.; Beard, C.; Leckie, S. i Pomfret, G. (2003): Adventure tourism: the new frontier, Butterworth -Heinemann, Oxford
- 46) Šegota T., Filipčić, A. (2003.): Köppenova podjela klima i hrvatsko nazivlje, Geoadria Vol. 8/1, Zadar, str. 17-37
- 47) Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara NN 69/99; NN 151/03; NN 157/03; NN 87/09; NN 88/10; NN 61/11; 25/12; NN 136/12
- 48) www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/gospodarska_kretanja.pdf
- 49) Javni poziv za projekt „Poduzetnički fond Grada Varaždina u 2015“

14. POPISA SLIKA I TABLICA

14.1. SLIKE

Slika 1 - Redoslijed postupaka u rješavanju problema postavkom početne hipoteze	25
Slika 2 - Nužni elementi uspješne strategije	28
Slika 3 Prikaz svih ishoda igre s dva igrača koji igraju igru s dva poteza tj tijekom dvije godine	46
Slika 4 – strateško planiranje i proces implementacije	52
Slika 5 Broj ostvarenih noćenja po zemljama za prvih deset zemalja po broju gostiju	68
Slika 6 - Broj noćenja kroz godine	68
Slika 7 Podjela noćenja prema načinu organizacije dolaska gostiju	69
Slika 8 Noćenja prema vrsti objekta	69
Slika 9 Primarni motiv dolaska u destinaciju	83
Slika 10 način informiranja o mjestu odmora	83
Slika 12 – Struktura ispitanika po vrsti smještaja koji nude	84
Slika 13 – Mišljenje o ulaganjima u smještajne kapacitete	85
Slika 14 Karakteristike stanovništva	85
Slika 15 – Pokretači razvoja općine	86
Slika 16 – Temelji razvoja turizma	86
Slika 17 Ključne barijere razvoju turizma općine, prvi dio	87
Slika 18 Ključne barijere razvoju turizma općine, drugi dio	88
Slika 19 Prioritetne akcije razvoja turizma	88
Slika 20 – Nositelji razvoja i rasta turizma u Tučepima	89
Slika 21 Ključni preduvjeti za razvoj i rast turizma	89
Slika 22 Ključni atributi općine Tučepi	90

14.2. TABLICE

Tablica 1 - Situacija općina i gradova i indikatori stanja	49
Tablica 2 - Faze u razvoju strategije	53
Tablica 3 Kulturno povijesna dobra	62
Tablica 4 - Kretanje broja stanovnika od 1981. do 2011. Godine(Izvor: Državni zavod za statistiku, str 77)	63
Tablica 5 - Stanovništvo prema starosti i spolu, popis 2011.	63
Tablica 6 - Stanovništvo staro 15 i više godina prema najvišoj završenoj školi i spolu, popis 2011. (Izvor : Državni zavod za statistiku, str. 178 i 179)	64
Tablica 7 - računalna pismenost (Izvor DZS, str.332 i 333)	64
Tablica 8 - Stanovništvo staro 10 i više godina prema informatičkoj pismenosti i spolu, popis 2011.; Izvor DZS, str 333)	64
Tablica 9 - Stanovništvo staro 15 i više godina prema trenutačnoj aktivnosti i spolu, popis 2011.	65
Tablica 10 - Stanovništvo prema glavnim izvorima sredstava za život i spolu, popis 2011., (Izvor : DZS)	65

Tablica 11 - Zaposleni prema područjima djelatnosti i spolu, popis 2011.	66
Tablica 12 - Zaposleni prema položaju u zaposlenju i spolu, popis 2011.	66
Tablica 13 Broj ostvarenih noćenja po zemljama tijekom tri godine	67
Tablica 14 Prosječna duljina boravka gostiju	68
Tablica 15 Noćenja prema vrsti objekta.....	69
Tablica 16 Broj ležaja prema vrsti smještaja	70
Tablica 17 Smještajni kapaciteti: sobe i postelje	70
Tablica 18 Popis morskih plaža u općini Tučepi, izvor: Regionalni program uređenja i upravljanja morskim plažama na području Splitsko dalmatinske županije iz 2015. godine....	72
Tablica 19 - Popisa zaštićenih kulturno povijesnih dobara u Tučepima.....	74
Tablica 20 - Karakteristike turista Splitsko-dalmatinske županije.....	82
Tablica 21 - Karakteristike turista Splitsko-dalmatinske županije.....	82
Tablica 22 Karakteristike turista Splitsko-dalmatinske županije	83
Tablica 23 SWOT analiza	97
Tablica 24 Ocjene smještaja.....	100
Tablica 25 - Mjere i problemi za provođenje	109
Tablica 26 Ciljna tržišta	111
Tablica 27 - Prioritetni turistički projekti.....	145
Tablica 28 - tipovi projekata	148
Tablica 29 - check lista za testiranje strategije.....	150
Tablica 30 Financijski podaci o tvrtkama u općini Tučepi, prvi dio.....	165
Tablica 31 Financijski podaci o tvrtkama u općini Tučepi, drugi dio.....	165

15. ANNEXI

15.1. Klimatski podaci za meteo postaju DHMZ Makarska

Referentna postaja: Makarska

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	God.
	Temperature zraka (° C)												
m	9.3	9.4	11.7	15	19.9	23.7	26.5	26.3	21.9	18.1	13.8	10.4	17.2
min	-1.3	0.1	1.1	5	9.4	14	18.7	18.2	12.8	9.8	5	-0.7	-1.3
max	16.7	16.4	20.6	23.3	28.3	31.5	34.3	33.4	29.6	26.6	24	17.8	34.3

	Tlak vodene pare (Pa)												
m	730	740	820	1040	1390	1760	2020	2010	1700	1350	1030	800	1280

	Relativna vlažnost zraka (%)												
m	63	59	60	61	60	59	54	57	60	64	65	63	60

	Brzina vjetra (m/s)												
m	2.8	3.1	2.8	2.6	2.3	2	2.2	2.1	1.9	2.2	2.9	2.7	2.5

	Broj dana grijanja												
	Temperatura vanjskog zraka										≤ 10 ° C	83.1	
											≤ 12 ° C	121.6	
											≤ 15 ° C	168.4	

Orij	[°]	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	God.
		Globalno Sunčevo zračenje (MJ/m ²)												
S	0	181	252	426	528	673	741	778	661	489	370	196	157	5451
	15	237	312	485	556	676	729	774	686	545	456	253	212	5921
	30	282	357	519	558	652	690	738	679	573	518	299	256	6122
	45	313	383	527	535	600	623	671	641	572	552	328	287	6033
	60	326	389	509	488	525	533	578	573	542	556	340	302	5659
	75	321	373	465	419	431	426	464	481	484	528	333	300	5026
	90	299	338	398	334	327	313	341	372	403	472	308	282	4189
SE, SW	0	181	252	426	528	673	741	778	661	489	370	196	157	5451
	15	220	294	468	549	676	733	776	680	530	430	236	195	5787
	30	250	324	491	551	659	706	752	677	550	472	265	224	5921
	45	267	338	494	533	621	656	704	649	547	491	282	242	5823
	60	270	335	475	495	562	586	633	598	521	486	284	247	5493
	75	260	317	435	440	487	501	543	526	473	457	272	240	4952
	90	237	283	379	372	402	407	444	440	407	406	247	220	4245
E, W	0	181	252	426	528	673	741	778	661	489	370	196	157	5451
	15	182	252	424	524	665	732	769	654	487	370	196	158	5413
	30	182	251	418	510	644	706	743	637	478	368	196	159	5292
	45	179	245	403	486	609	667	703	607	461	360	193	157	5070
	60	171	234	380	452	562	613	649	564	433	344	184	151	4737
	75	159	216	347	408	504	548	582	508	395	318	171	140	4294
	90	142	192	306	356	436	473	504	443	347	283	152	125	3758
NE, NW	0	181	252	426	528	673	741	778	661	489	370	196	157	5451
	15	141	206	374	491	647	723	752	620	435	302	155	120	4966
	30	114	169	321	441	596	673	695	559	376	245	125	96	4410
	45	89	143	278	389	533	603	619	492	325	206	99	75	3851
	60	79	106	238	343	470	531	544	433	284	154	83	70	3335
	75	72	90	172	289	411	466	477	371	215	113	76	64	2817
	90	65	82	134	202	318	371	371	265	144	104	68	57	2182
E, N	0	181	252	426	528	673	741	778	661	489	370	196	157	5451
	15	116	180	348	475	633	708	736	601	410	265	129	96	4696

	30	90	113	255	398	557	629	644	508	311	155	94	79	3833
	45	85	104	177	306	454	516	520	391	206	126	126	75	3048
	60	79	98	158	214	334	382	373	261	161	120	83	70	2332
	75	72	90	146	185	228	240	227	201	151	113	76	64	1794
	90	65	82	134	169	209	212	210	187	140	104	68	57	1637

15.2. Primjeri portfelja velikih investitora

15.2.1. Portfelj Johna Paulsona

John Paulson

PRINT

Posted by: **Pro**

Updated: **05.17.15** Views: **805,926**

User Rating: **3.50/8**

TheStreet Rating: **C**

RATE NOW

[Log in to rate this portfolio](#)

Follow

[Log in to follow](#)

Description:

As of March 31, 2015, funds at Paulson & Co. were valued at \$19.1 billion. During the quarter, the fund had 57 total positions.

New Buys: HLSS, SGYP, Z, INXN, OUT, CYBX, CSC, AIG

Increased Positions: VRX, ACT, tSU, TMUS, POST, VNDA, GRFS

Sold Out: SBGL, CODE, COV, FDO, GFI, BABA, VZ, PETM, AGN, EQIX

Here are some of Paulson & Co.'s top holdings.

[See more Professional Portfolios.](#)



Let Jim Cramer do the research and dirty work so you don't have to. Trade alongside him each and every day with **Action Alerts PLUS**. [Access his portfolio NOW](#)

[Add Comment](#)

Portfolio Overview		Fundamentals	Tracking
Symbol / Co	Last Price	Change	Analysis
SHPG Shire PLC	\$245.54	2.01 (0.83%)	10.5% of portfolio.
ACT Allergan PLC	\$306.03	-0.88 (-0.29%)	8.8% of portfolio.
TWC Time Warner Cable...	\$180.81	-0.38 (-0.21%)	6.8% of portfolio.
GLD SPDRGold Shares	\$111.61	-0.37 (-0.33%)	6.1% of portfolio.
MNK Mallinckrodt PLC	\$118.67	-1.6 (-1.33%)	5.6% of portfolio.
DTV Directv	\$94.29	0.24 (0.26%)	5.1% of portfolio.
SLXP Salix Pharmaceuti...	\$172.81	0.16 (0.09%)	5% of portfolio.
STAY Extended Stay Ame...	\$18.95	0.05 (0.26%)	4.9% of portfolio.
MYL Mylan NV	\$69.63	-0.07 (-0.1%)	4.7% of portfolio.
AIG American Internat...	\$62.0907	-0.2593 (-0.42%)	4.2% of portfolio.
TMUS T-Mobile US Inc	\$38.715	0.085 (0.22%)	4% of portfolio.
HMHC Houghton Mifflin ...	\$25.52	-0.16 (-0.62%)	3.8% of portfolio.
GRFS Grifols SA	\$31.1	0.03 (0.1%)	3.1% of portfolio.
TLM Talisman Energy Inc	\$n/a	n/a (n/a%)	2.8% of portfolio.
VRX Valeant Pharmaceu...	\$226.53	-1.71 (-0.75%)	2.1% of portfolio.
CIE Cobalt Internatio...	\$9.505	0.205 (2.2%)	2.1% of portfolio.
WLL Whiting Petroleum...	\$31.41	-0.09 (-0.29%)	2% of portfolio.
HCA HCA Holdings Inc	\$90.63	-0.24 (-0.26%)	1.9% of portfolio.
RLGY Realogy Holdings ...	\$47.94	0.54 (1.14%)	1.7% of portfolio.
CSC Computer Sciences...	\$65.72	-0.2 (-0.3%)	1.4% of portfolio.
AU Anglogold Ashanti...	\$8.7	0.25 (2.96%)	1.3% of portfolio.

15.2.2. Portfelj Warrena Buffeta

Warren Buffett

[PRINT](#)

Posted by: [Pro](#)

Updated: | Views: | User Rating: | TheStreet Rating: | RATE NOW

05.17.15 | 14,960,459 | 3.81/575 | [B](#) | [Log in to rate this portfolio](#)

[Follow](#)

[Log in to follow](#)

Description:

As of March 31, 2015, funds at Warren Buffett's Berkshire Hathaway were valued at \$107.1 billion.

During the quarter, Berkshire had 47 total positions.

Increased Positions: PCP, FOXA, PSX, USB, IBM, WFC, DE

Decreased Positions: NOV, BK, WBC, LBTYA, WIAB, CHTR, MA, V

[See more Professional Portfolios.](#)



Let Jim Cramer do the research and dirty work so you don't have to. Trade alongside him each and every day with Action Alerts PLUS. [Access his portfolio NOW >](#)

[Add Comment](#)

Portfolio Overview			
Fundamentals		Tracking	
Symbol / Co	Last Price	Change	Analysis
WFC Wells Fargo & Co	\$56.725	-0.185 (-0.33%)	23.9% of portfolio.
KO Coca-Cola Co	\$39.44	-0.06 (-0.15%)	15.1% of portfolio.
IBM International Bus...	\$164.91	0.42 (0.26%)	11.9% of portfolio.
AXP American Express Co	\$78.34	-0.06 (-0.08%)	11.1% of portfolio.
WMT Wal-Mart Stores Inc	\$71.97	0.09 (0.13%)	4.6% of portfolio.
PG Procter & Gamble Co	\$80.08	0.35 (0.45%)	4% of portfolio.
USB U.S. Bancorp	\$43.665	-0.485 (-1.1%)	3.4% of portfolio.
DVA DaVita HealthCare...	\$79.05	-0.27 (-0.34%)	2.9% of portfolio.
DTV Directv	\$94.29	0.24 (0.26%)	2.5% of portfolio.
MCO Moody's Corporation	\$108.3	-0.69 (-0.63%)	2.4% of portfolio.
GS Goldman Sachs Gro...	\$209.1275	-0.8125 (-0.39%)	2.2% of portfolio.
GM General Motors Co	\$33.08	0.04 (0.12%)	1.4% of portfolio.
DE Deere & Co	\$95.98	-0.21 (-0.22%)	1.4% of portfolio.
CHTR Charter Communica...	\$172	-1.59 (-0.92%)	1.1% of portfolio.
USG USG Corp	\$27.78	-0.11 (-0.39%)	1% of portfolio.

15.2.3. Portfelj Georgea Sorosa

George Soros

[PRINT](#)

 Posted by: [Pro](#)

Updated: 05.17.15

Views: 4,085,281

User Rating: 3.70/266

TheStreet Rating: B-

RATE NOW

[Log in to rate this portfolio](#)

Follow

[Log in to follow](#)

Description:

As of March 31, 2015, funds at Soros Fund Management, run by George Soros, were valued at \$9 billion.

During the quarter, Soros Fund Management had 212 total holdings.

Top New Buys: NBL, LEN, CRC, DHI, PHM, NEE

[See more Professional Portfolios.](#)



Let Jim Cramer do the research and dirty work so you don't have to. Trade alongside him each and every day with [Action Alerts PLUS](#). [Access his portfolio NOW >](#)

[Add Comment](#)

Portfolio Overview	Fundamentals	Tracking	
Symbol / Co	Last Price	Change	Analysis
BABA Alibaba Group Hol...	\$81.96	-0.5 (-0.61%)	4.1% of portfolio.
YPF YPF Sociedad Anonima	\$27.48	0.28 (1.03%)	3.6% of portfolio.
AGRO Adiccoagro SA	\$9.11	-0.09 (-0.98%)	3% of portfolio.
DOW Dow Chemical Co	\$51.15	-0.24 (-0.47%)	2.9% of portfolio.
ENDP Endo Internationa...	\$81.335	0.445 (0.55%)	2.2% of portfolio.
EBAY eBay Inc	\$60.625	0.2 (0.33%)	2.1% of portfolio.
ZTS Zoetis Inc. Class A	\$48.06	-0.37 (-0.76%)	2.1% of portfolio.
CY Cypress Semicondu...	\$11.7566	0.0766 (0.66%)	2.1% of portfolio.
LVT Level 3 Communica...	\$52.03	-1.1 (-2.07%)	2.1% of portfolio.
LYB LyondellBasell In...	\$101.4033	0.3433 (0.34%)	2% of portfolio.
GM General Motors Co	\$33.08	0.04 (0.12%)	1.9% of portfolio.
MSI Motorola Solution...	\$57.52	-0.08 (-0.14%)	1.9% of portfolio.
EQT EQT Corp	\$80.29	0.08 (0.1%)	1.7% of portfolio.
HLF Herbalife Ltd	\$55.59	0.05 (0.09%)	1.6% of portfolio.
PLCM Polycom Inc	\$11.36	-0.09 (-0.79%)	1.6% of portfolio.
ESNT Essent Group Ltd	\$27.545	0.005 (0.02%)	1.6% of portfolio.
UAL United Continenta...	\$51.2	-0.49 (-0.95%)	1.6% of portfolio.
ACT Allergan PLC	\$305.005	-0.905 (-0.29%)	1.4% of portfolio.
NBL Noble Energy Inc	\$41.385	0.085 (0.21%)	1.3% of portfolio.
VIPS Vipshop Holdings ...	\$20.82	-1.37 (-6.17%)	1.3% of portfolio.
LC LendingClub Corp	\$13.7	-0.87 (-5.97%)	1% of portfolio.

15.2.4. Portfelj Carla Icahna

Carl Icahn

[PRINT](#)

Posted by: [Pro](#)

Updated: 05.17.15	Views: 2,547,301	User Rating: 3.64/381	TheStreet Rating: C	RATE NOW Log in to rate this portfolio	Follow Log in to follow
----------------------	---------------------	--------------------------	------------------------	---	--

Description:

As of March 31, 2015, funds managed by Carl Icahn at Icahn Capital Management were valued at 32.1 billion.

Increased Positions: VLTC, MTW, FDML, CHK

[See more Professional Portfolios.](#)



Let Jim Cramer do the research and dirty work so you don't have to. Trade alongside him each and every day with Action Alerts PLUS. [Access his portfolio NOW](#)

[Add Comment](#)

Portfolio Overview		Fundamentals	Tracking
Symbol / Co	Last Price	Change	Analysis
IEP Icahn Enterprises LP	\$86.08	-0.38 (-0.44%)	30.4% of portfolio.
AAPL Apple Inc	\$126.0128	-0.6872 (-0.46%)	20.5% of portfolio.
CVI CVR Energy Inc	\$38.32	0.22 (0.58%)	9.9% of portfolio.
EBAY eBay Inc	\$60.625	0.2 (0.33%)	8.3% of portfolio.
FDML Federal-Mogul Hol...	\$11.13	-0.04 (-0.36%)	5.8% of portfolio.
HOLX Hologic Inc	\$38.05	-0.08 (-0.21%)	3.9% of portfolio.
HTZ Hertz Global Hdd...	\$17.28	-0.3 (-1.71%)	3.9% of portfolio.
CHK Chesapeake Energy...	\$10.68	0.13 (1.23%)	3.2% of portfolio.
NUAN Nuance Communicat...	\$17.145	-0.115 (-0.67%)	2.7% of portfolio.
HLF Herbalife Ltd	\$55.59	0.05 (0.09%)	2.3% of portfolio.
NFLX Netflix Inc	\$657.33	1.88 (0.29%)	1.8% of portfolio.
ARII American Railcar ...	\$48.46	-0.03 (-0.06%)	1.8% of portfolio.
GCI Gannett Co Inc	\$12.45	-20.52 (-62.24%)	1.7% of portfolio.
NAV Navistar Internat...	\$20.88	-0.04 (-0.19%)	1.6% of portfolio.
MENT Mentor Graphics Corp	\$25.98	-0.56 (-2.11%)	1.2% of portfolio.
RIG Transocean Ltd	\$15.82	0.23 (1.48%)	1% of portfolio.

15.3. Financijski rezultati turističkih firmi u Tučepi

Tvrtka	Ime objekta	OIB	dobit razdob- lja 2015	dobit razdob- lja 2016	dobit razdob- lja 2017	Kapital i rezer- ve 2015	Kapital i rezer- ve 2016	Kapital i rezer- ve 2017
Mare ven- tus d.o.o.	Laurentum	24120515370	188.257	245.089	299.811	386.671	631.760	436.180
Petnjik d.o.o.	hotel Tamaris	38492725120	1.157.190	308.232	572.887	17.251.656	25.063.488	25.363.375
Ratours d.o.o.	Vila Marija	51946756913	23.369	25.658	42.074	6.421.624	6.447.282	6.489.357
Zonula d.o.o.	hotel Flora	02810930408	4.393	66.167	56.656	17.636	83.434	140.090

Tablica 30 Financijski podaci o tvrtkama u općini Tučepi, prvi dio

Tvrtka	Ime objekta	OIB	Dugoročne obveze 2015	Dugoročne obveze 2016	Dugoročne obveze 2017	Kratkoročne obveze 2015	Kratkoročne obveze 2016	Kratkoročne obveze 2017	Ukupno pasiva 2015	Ukupno pasiva 2016	Ukupno pasiva 2017
Mare ventus d.o.o.	Laurentum	24120515370	1.527.382	1.667.366	3.224.507	1.593.162	2.511.710	1.958.800	3.507.215	4.810.836	5.619.487
Petnjik d.o.o.	hotel Tamaris	38492725120	3.686.615	8.272.803	18.609.325	237.388	5.944.694	3.002.719	21.175.659	39.280.985	56.566.845
Ratours d.o.o.	Vila Marija	51946756913	2.172.212	1.148.177	270.949	60.078	68.279	65.208	8.653.914	7.663.738	6.825.514
Zonula d.o.o.	hotel Flora	02810930408	9.861.739	9.052.958	8.085.555	5.810.390	5.827.512	6.559.565	15.689.765	14.963.904	14.785.210

Tablica 31 Financijski podaci o tvrtkama u općini Tučepi, drugi dio

Atrakcije i sadržaji koje Tučepi nema ili su nedovoljno razvijeni:

Tečajevi kušanja vina za ugostitelje i turiste (izobrazba i za svoje i za ugostitelje iz Dalmacije- promocija i punjenje kapaciteta); izbor vina u ugostiteljskim objektima

Wake board /Water Jet Pack /Fly board park i natjecanja radi promocije parka

Ukrasna vegetacija u gradu (Manjak cvijeća po kućama i vrtovima)

Streljana

Go kart staza

Škola jedrenja (s priznanjem stranih kapetanija Austrija /Njemačka) – **osniva se Jedriličarski klub „Sv. Ante“!**

Cross vožnja motociklima po neasfaltiranim cestama

Boravak i pripreme sportaša (biciklisti, nogometaši, rukometaši, jedriličari)

Sportska natjecanja u sezoni

Vođene Kajak ture s vodičem